



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

# СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Кинель  
РИО СГСХА  
2018

УДК 334.63  
ББК 65.321.88Р  
Л-61

**Липатова, Н. Н.**

**Л-61** Сельскохозяйственная кооперация : методические рекомендации / сост. Н. Н. Липатова. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 33 с.

Методические рекомендации предназначены для работы на практических занятиях и подготовки к зачету.

Учебное издание предназначено для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика.

## Предисловие

Обучающимся предстоит освоить теорию кооперации в агропромышленной сфере, уметь анализировать основные тенденции ее развития в России и зарубежных странах, научиться применять теоретические знания в практической деятельности.

Основной целью является формирование у обучающихся системы компетенций для решения профессиональных задач по изучению основных категорий, факторов, принципов и социально-экономических преимуществ кооперации в АПК.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить основные понятия дисциплины (сельскохозяйственный товаропроизводитель, сельскохозяйственный кооператив, член кооператива, ассоциированный член кооператива, паевой взнос, пай и др.);
- изучить законодательные и нормативно-правовые основы сельскохозяйственной кооперации;
- изучить историю возникновения и развития кооперации;
- изучить сущность, особенности и тенденции развития процессов кооперации;
- изучить порядок организации и регистрации сельскохозяйственных кооперативов;
- изучить организационно-экономические основы, механизмы функционирования кооперативов и принципы кооперации.

Содержание и структура методических рекомендаций соответствует рабочей программе дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация».

В учебном издании представлены темы, охватывающие курс сельскохозяйственной кооперации, а также методическое обеспечение учебного курса – вопросы для обсуждения на практических занятиях и для подготовки к зачету, практические и ситуационные задачи, деловая игра, темы докладов на научную конференцию, список рекомендуемой литературы.

Методические рекомендации позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и зачету по дисциплине «Сельскохозяйственная кооперация», усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Выполнение заданий на практических занятиях позволяют сформировать у обучающихся следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции:

- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

## **Занятие 1. Предмет и методы дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация»**

*Цель занятия:* изучить предмет, цель и задачи дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация»; познакомиться с методами и теоретическими основами исследования в области развития кооперации в сельском хозяйстве; раскрыть роль сельского хозяйства в решении продовольственной проблемы страны; перечислить организационные, экономические предпосылки кооперирования сельских товаропроизводителей.

### **План занятия**

1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины.
2. Методы исследования при изучении дисциплины.
3. Кооперация как процесс и как организационно-правовая форма хозяйствования.
4. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.

**Задание 1.** Проанализируйте современное состояние сельского хозяйства в России. Письменно раскройте содержание следующих вопросов:

1. Какое место занимает сельское хозяйство в экономике страны?
2. Каковы специфические особенности сельского хозяйства?
3. Какую роль выполняет сельское хозяйство в решении продовольственной проблемы страны?
4. Как можно классифицировать организационно-правовые форм производства?

**Задание 2.** Устно ответьте на следующие вопросы:

1. Каково социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве?
2. Какое место и роль отводится кооперативному сектору в современной аграрной структуре?

**Задание 3.** Укажите один правильный вариант из нескольких на тестовые вопросы по изучаемой теме.

1. Учредительным документом сельскохозяйственного производственного кооператива является...

- а) устав, утвержденный акционерами;
- б) устав, утвержденный общим собранием;
- в) учредительный договор, подписанный учредителями;
- г) соглашение членов кооператива.

2. Способность государства гарантировать удовлетворение потребностей населения страны в продовольствии на уровне, обеспечивающем его нормальную жизнедеятельность – это ... без- опасность.

- а) продовольственная;
- б) экономическая;
- в) социальная;
- г) потребительская.

3. К какой форме кооперативных предприятий относятся ко- оперативы крестьянских (фермерских) хозяйств?

- а) К сельскохозяйственным потребительским кооперативам.
- б) К сельскохозяйственным производственным кооперативам.
- в) К производственным промысловым кооперативам.

4. Объединения, созданные в форме ассоциаций (союзов) ко- оперативов, являются...

- а) некоммерческими организациями;
- б) коммерческими организациями;
- в) благотворительными организациями.

5. Специфика использования средств производства заключа- ется в том, что...

- а) предметы труда перемещаются, а средства труда стоят на месте;
- б) предметы труда и средства труда перемещаются;
- в) средства труда и предметы труда стоят на месте;
- г) предметы труда находятся на месте, а средства труда пере- мещаются.

**Задание 4.** Какие из ниже перечисленных утверждений верны (в), а какие неверны (н)?

1. Обязательные паевые взносы в производственном коопера- тиве устанавливаются пропорционально предполагаемому объему участия члена кооператива в хозяйственной деятельности.

2. Сельскохозяйственные производственные кооперативы – это коммерческие организации.

3. Рабочий период в сельском хозяйстве совпадает с периодом производства продукции.

4. Сельское хозяйство характеризуется ценовой неэластичностью спроса на продукты.

5. Отдельный сельскохозяйственный товаропроизводитель может влиять на рыночную цену.

6. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы – это коммерческие организации.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что является предметом дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация» и каковы ее задачи?

2. Какие методы применяются при изучении кооперации?

3. Какими полномочиями обладают сельскохозяйственные кооперативы?

4. В чем состоит социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве?

## **Занятие 2. История развития сельскохозяйственной кооперации**

*Цель занятия:* выработать у обучающихся умение разбираться и ориентироваться в истории развития сельскохозяйственной кооперации; научить обучающихся правильно использовать в условиях рынка кооперативные идеи и концепции, присущие предыдущим этапам развития сельскохозяйственной кооперации.

### **План занятия**

1. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы и России.

2. Основные учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.

3. Кооперация в период новой экономической политики.

4. Сельскохозяйственная кооперация в 60-90-е гг. XX века в России.

**Задание 1.** Сформулируйте и раскройте проблемы становления и развития сельскохозяйственной кооперации. Устно раскройте содержание следующих вопросов:

1. Какие первые исторические формы кооперации вы знаете?
2. Какие исторические этапы развития кооперации в сельском хозяйстве России можно выделить?
3. Какова роль сельскохозяйственной кооперации в условиях перехода к рыночной экономике?

**Задание 2.** Подготовьте доклады по следующим темам:

1. Сельскохозяйственная кооперация в дореволюционный период.
2. Значение «Союза сибирских маслодельных артелей» для экономики страны.
3. Роль Московского народного банка в развитии кооперации России.

**Задание 3.** Укажите один правильный вариант из нескольких на тестовые вопросы по изучаемой теме.

1. Как называлась одна из самых распространенных в прошлом форм кооперативной организации?

- а) Совхоз.
- б) Артель.
- в) Коммуна.
- г) МТС.
- д) ТОЗ.

2. Простейшее производственное объединение крестьян, предполагающее добровольное обобществление земли и труда при сохранении личной собственности на средства производства носит название...

- а) коммуна;
- б) артель;
- в) ТОЗ.

3. Как распределялись доходы в сельскохозяйственных коммунах в период НЭПа?

- а) По количеству труда.
- б) В зависимости от доли средств производства.
- в) По едокам.
- г) По качеству труда.

4. В этой форме производственной кооперации объединялись все средства производства и землепользование.

- а) Сельскохозяйственная коммуна.
- б) Сельскохозяйственная артель.
- в) Товарищество по совместной обработке земли.

5. Как Фурье назвал предприятие, объединявшее многие семьи, для ведения общего промышленного и сельского хозяйства?

- а) Общество пионеров.
- б) Фаланга.
- в) Братство.
- г) Община.

### ***Контрольные вопросы***

1. Где зародились кооперативные идеи, какие были первые формы кооперации?
2. Какие этапы развития кооперации в России можно выделить?
3. В чем заключаются основные учения А. В. Чаянова?
4. Как развивалась кооперация в советское и настоящее время?

## **Занятие 3. Расчет показателей экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов**

*Цель занятия:* рассмотреть систему экономических показателей для оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий различных организационно-правовых форм; рассчитать показатели экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов.

### **План занятия**

1. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий.
2. Показатели экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов.

**Задание 1.** Используя статистические данные результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий необходимо:

- 1) рассчитать удельный вес прибыльных и убыточных предприятий по каждой организационно-правовой форме;



- 2) определить, какая из рассматриваемых организационно-правовых форм функционировала в 2017 г. наиболее эффективно;
- 3) сформулировать выводы.

Таблица 1

Эффективность функционирования  
сельскохозяйственных организаций (2017 г.)

Организационно-правовая форма	Кол-во хозяйств		Хозяйства, получающие прибыль				Хозяйства, получающие убыток			
	ед.	%	ед.	%	тыс. руб.	%	ед.	%	тыс. руб.	%
АО	119		52		1200		67		1560	
ООО	902		709		1480		193		1201	
СПК	331		300		1630		31		801	
ГУП	30		25		500		5		308	
Прочие	186		154		630		32		700	
Всего										

**Задание 2.** Установите зависимость прибыли от размера общей площади сельскохозяйственных угодий в сельскохозяйственном производственном кооперативе, определите уровень рентабельности как соотношение прибыли к полной себестоимости, в процентах. Сформулируйте выводы.

Рассчитайте прибыль (убыток) в расчете:

- на один кооператив;
- на один гектар сельскохозяйственных угодий;
- на одного работающего.

Таблица 2

Эффективность деятельности сельскохозяйственных кооперативов

Показатели	Площадь сельскохозяйственных угодий, га			
	до 4000	5000-10000	11000-15000	свыше 25000
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	2560	5602	13800	29080
Количество кооперативов в группе, ед.	103	158	50	20
Среднегодовая численность работников, чел.	15	38	109	196
Прибыль (убыток) – всего, тыс. руб.	1560	2700	6023	8907
в т. ч.:				
на 1 хозяйство				
на 1 га с/х угодий				
на 1 работника				
Полная себестоимость, тыс. руб.	10025	15502	52804	84230
Уровень рентабельности (убыточности), %				

### **Контрольные вопросы**

1. Какие показатели экономической эффективности вы знаете?
2. Как рассчитывается прибыль от реализации продукции?
3. Что такое рентабельность?
4. О чем говорит значение уровня рентабельности равное 22,5%?

## **Занятие 4. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»**

*Цель занятия:* необходимо изучить правовые и экономические основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов; углубить и расширить навыки и умения практического использования ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» при формировании имущества и фондов сельскохозяйственного кооператива; закрепить знания по основным понятиям кооперации.

### **План занятия**

1. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве.
2. Законодательная база по сельскохозяйственным кооперативам (ФЗ РФ «О сельскохозяйственной кооперации»).
3. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов).

**Задание 1.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, отмеченное буквой (табл. 3).

Таблица 3

№	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Сельскохозяйственный кооператив	А	Система сельскохозяйственных производственных и сельскохозяйственных потребительских кооперативов и их союзов
2	Ассоциированный член кооператива	Б	Имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями либо иным имуществом или имущественными правами, имеющими денежную оценку

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
3	Член кооператива	В	Часть имущества кооператива, отражающая размер участия члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в образовании имущества кооператива и учитываемая в стоимостном выражении
4	Сельскохозяйственная кооперация	Г	Паевой взнос члена кооператива, вносимый им по своему желанию сверх обязательного паевого взноса, по которому он получает дивиденды в размере и в порядке, которые предусмотрены ФЗ и уставом кооператива
5	Обязательный паевой взнос	Д	Физическое и (или) юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса и имеющее право голоса в кооперативе с учетом ограничений, установленных ФЗ и уставом кооператива
6	Дивиденд	Е	Организация, созданная сельскохозяйственными товаропроизводителями и (или) ведущими личное подсобное хозяйство гражданами на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива
7	Паевой взнос	Ж	Паевой взнос члена кооператива, вносимый в обязательном порядке и дающий право голоса и право на участие в деятельности кооператива, на пользование его услугами и льготами, предусмотренными уставом кооператива, и на получение полагающихся кооперативных выплат
8	Дополнительный паевой взнос	З	Часть прибыли кооператива, выплачиваемая по дополнительным паям членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива в размере, установленном настоящим ФЗ и уставом кооператива
9	Кооперативные выплаты	И	Часть пая члена кооператива, сформированная сверх его паевого взноса за счет кооперативных выплат или иных средств кооператива и погашаемая в порядке, предусмотренном законом

## Окончание таблицы 3

1	2	3	4
10	Участие в хозяйственной деятельности	К	Принимающее личное трудовое участие в деятельности кооператива физическое лицо, либо принимающее участие в хозяйственной деятельности потребительского кооператива физическое или юридическое лицо, удовлетворяющее требованиям ФЗ и устава кооператива, внесшее паевой взнос в установленных уставом кооператива размере и порядке, принятые в кооператив с правом голоса и несущие по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность
11	Приращенный пай	Л	Поставки в кооператив продукции, сырья членами кооператива, приобретение ими товаров в кооперативе, пользование услугами кооператива, в том числе получение займов и сбережение денежных средств в кредитном кооперативе
12	Пай	М	Участие члена кооператива в деятельности производственного кооператива, выраженное количеством отработанных им в кооперативе дней или размером оплаты труда либо объемом выполненной работы или произведенной продукции в тот или иной период
13	Паевой фонд	Н	Часть прибыли кооператива, распределяемая между его членами пропорционально их личному трудовому участию либо участию в хозяйственной деятельности кооператива
14	Личное трудовое участие	О	Сумма паев членов кооператива и ассоциированных членов кооператива в денежном выражении

**Задание 2.** Распределите мероприятия по основным этапам формирования сельскохозяйственного кооператива. Завершите схему (рис. 1), заполнив свободные квадраты (используя приведенные ниже формулировки). Охарактеризуйте каждый этап.

Формулировки мероприятий:

- оформление печати, штампов и других атрибутов кооператива;
- передача документов на регистрацию;
- разработка проекта устава кооператива;
- выбор места деятельности кооператива и определение площади и условия ее аренды;
- проведение общего организационного собрания;
- обоснование необходимости и выявление потенциальных членов кооператива;

- выбор места и сроков проведения общего организационного собрания и формы оповещения участников;
- определение размера кооператива, его имущества и источников формирования;
- оформление устава кооператива;
- определение порядка и условий вступления в кооператив, размеров вступительных и паевых взносов;
- оформление протокола общего организационного собрания;
- выбор органов управления кооперативом и руководителя кооператива.

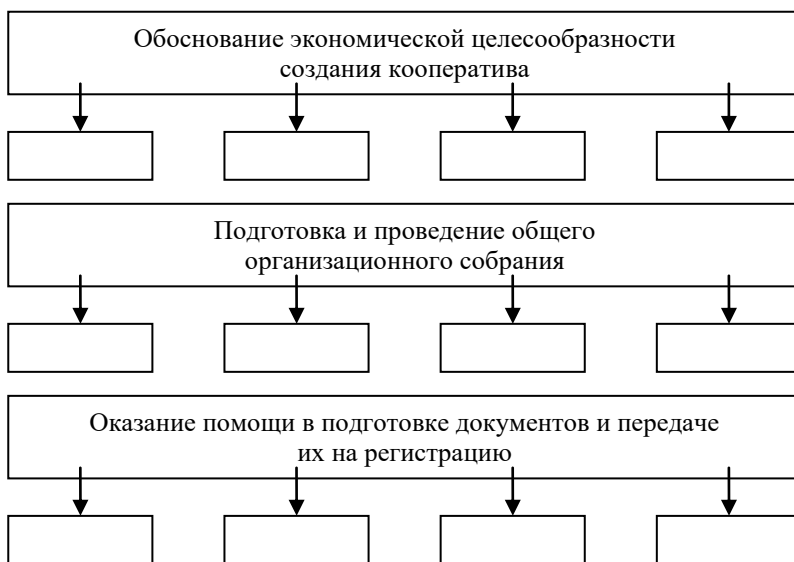


Рис. 1. Основные этапы формирования сельскохозяйственного кооператива

**Задание 3.** Используя ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» перечислите и раскройте содержание основных принципов создания и функционирования кооперации в России. Обоснуйте общую зависимость между принципами, докажите и покажите на примерах, что отсутствие какого-либо из принципов может стать причиной потери признака кооператива.

**Задание 4.** Классифицируйте сельскохозяйственные производственные кооперативы по форме собственности, производственному направлению и уровню специализации, размеру, степени самостоятельности, по составу участников.

**Задание 5.** Создание организационного комитета.

Жители с. Домашка Самарской области 15 января 2018 г. сформировали инициативную группу по созданию сельскохозяйственного сбытового кооператива. Куликов А. В., Носов П. Л. и др. члены инициативной группы после анализа объемов предстоящей работы, пришли к выводу, что без создания организационного комитета все необходимые мероприятия невозможно выполнить в срок.

Нужно составить список мероприятий, необходимых для создания сбытового кооператива и распределить их на матрице приоритетов (рис. 2) согласно срокам и важности выполнения.

Срочность мероприятий	Важные несрочные	Важные срочные
	Неважные несрочные	Неважные срочные

Важность мероприятий

Рис. 2. Матрица приоритетов

***Контрольные вопросы***

1. Какие нормативно-правовые акты регламентируют деятельность сельскохозяйственных кооперативов в РФ?
2. Какое значение для кооперации имеет Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»?
3. Какие нормативно-правовые акты регулируют отношения, связанные с созданием и функционированием ассоциаций (союзов)?

## **Занятие 5. Разработка примерного устава сельскохозяйственного кооператива**

*Цель занятия:* изучить порядок оформления документов, необходимых при создании сельскохозяйственного кооператива, разработать проект производственно-экономической деятельности кооператива, углубить и расширить навыки и умения практического использования ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» при разработке проекта устава кооператива.

### **План занятия**

1. Основные документы, необходимые для создания сельскохозяйственного кооператива.
2. Устав сельскохозяйственного кооператива.
3. Порядок образования кооператива.

**Задание 1.** Используя соответствующие статьи Федерального Закона «О сельскохозяйственной кооперации», разработайте проект устава сельскохозяйственного производственного или потребительского кооператива. В уставе необходимо отобразить следующие основные разделы:

- общие положения;
- правовой статус кооператива;
- предмет и цели деятельности кооператива;
- финансы и имущества кооператива;
- члены кооператива;
- права и обязанности членов кооператива;
- порядок вступления в члены кооператива;
- прекращение членства в кооперативе;
- органы управления кооперативом;
- компетенция общего собрания кооператива;
- компетенция председателя и правления кооператива;
- компетенция наблюдательного совета кооператива;
- отчетность и контроль;
- реорганизация и ликвидация кооператива.

**Задание 2.** Необходимо разработать и заполнить заявление (прил. 1) о вступлении в члены кооператива. В заявлении должны быть отражены:

- размер паевого, вступительного и иных взносов, предусмотренных уставом;

- согласие участвовать в производственной или иной хозяйственной деятельности кооператива;
- согласие соблюдать требования устава кооператива.

**Задание 3.** Необходимо подготовить технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта производственно-экономической деятельности сельскохозяйственного производственного или потребительского кооператива и оформить протокол общего организационного собрания кооператива.

**Задание 4.** Деловая игра «Создание сельскохозяйственного кооператива».

**Цель игры** – изучить механизм создания сельскохозяйственного кооператива как юридического лица, познакомиться с документами, необходимыми для регистрации кооператива и приобрести элементарные навыки по созданию сельскохозяйственного кооператива.

**Правила игры:** группа делится на две подгруппы, они выбирают, какой сельскохозяйственный кооператив будут создавать.

Преподаватель в этой игре выполняет организационные функции и роль регистрирующего органа, проверяет полноту осуществления всех необходимых мероприятий по созданию кооператива, а также правильность заполнения документов.

**Порядок проведения игры:**

1. Повторить понятия, необходимые для проведения игры.
2. Объяснить обучающимся цели и правила игры.
3. Разделить обучающихся на две подгруппы.
4. Выдать бланки документов, необходимых для регистрации юридического лица.
5. Собрать заполненные документы и проверить правильность заполнения.
6. Обсудить результаты игры и подвести итоги, выявив победившую подгруппу.

**Контрольные вопросы**

1. Что необходимо отразить в заявлении о вступлении в сельскохозяйственный кооператив?
2. Какие разделы включает в себя устав сельскохозяйственного кооператива?
3. Какие документы необходимо оформить, чтобы зарегистрировать сельскохозяйственный кооператив?



## Занятие 6. Порядок распределения прибыли в сельскохозяйственном кооперативе

*Цель занятия:* выработать у обучающихся навыки по распределению балансовой прибыли и кооперативных выплат в сельскохозяйственном кооперативе.

### План занятия

1. Прибыль и убыток в сельскохозяйственном кооперативе.
2. Порядок распределения балансовой прибыли в сельскохозяйственном кооперативе.
3. Порядок распределения убытка в сельскохозяйственном кооперативе.

**Задание 1.** Выполните расчет распределения прибыли в сельскохозяйственном перерабатывающем потребительском кооперативе на основе приведенных в таблице 4 данных. Чем вызвано распределение кооперативных выплат в равных пропорциях на пополнение паевых взносов и на объем поставляемого кооперативу сырья?

Таблица 4

### Порядок распределения прибыли в сельскохозяйственном перерабатывающем потребительском кооперативе

Показатели	Сумма	
	тыс. руб.	%
Балансовая прибыль – всего	3400	100
Отчисления в резервный фонд		5,0
Платежи в бюджет		33,2
Распределяемая прибыль:		
на дивиденды (30 %)		
на кооперативные выплаты		
из них: на пополнение паевых взносов		
на объем поставленного сырья		

**Занятие 2.** Выполните расчет распределения прибыли в сельскохозяйственном производственном кооперативе на основе приведенных в таблице 5 данных.

## Распределение прибыли в СПК

Показатели	Плановая прибыль	
	тыс. руб.	%
Балансовая прибыль	2600	100
Отчисления в резервный фонд		5,0
Отчисления в иные неделимые фонды		10,0
Платежи в бюджет		30,7
Распределяемая прибыль		
на дивиденды (30 %)		
на кооперативные выплаты		
на пополнение паевых взносов (70 %) в том числе: на увеличение паевого фонда (90 %) на погашение паевых взносов		
остаток кооперативных выплат членам кооператива в порядке, устанавливаемом уставом		

**Задание 3.** Балансовая прибыль в производственном кооперативе составила 1700 тыс. руб., платежи в бюджет составили 33,2%, отчисления в резервный фонд 6%. Чему равна сумма распределяемой прибыли в кооперативе?

**Задание 4.** Балансовая прибыль перерабатывающего сельскохозяйственного кооператива составляет 1300 тыс. руб. В резервный фонд было отчислено 5% от балансовой прибыли. Распределяемая прибыль составила 64%. Чему равна сумма обязательных платежей в бюджет?

**Контрольные вопросы**

1. Как определить балансовую прибыль в сельскохозяйственном кооперативе?
2. Какую долю от распределяемой прибыли можно распределить на дивиденды?
3. Как распределяется убыток в сельскохозяйственном кооперативе?

### Занятие 7. Порядок формирования паевого фонда в сельскохозяйственном кооперативе

*Цель занятия:* выработать у обучающихся навыки по порядку расчета паевого фонда и имущественных паев членов сельскохозяйственного кооператива; овладеть методикой расчетов паевых взносов членов кооператива с использованием стоимостных и натуральных показателей.

## План занятия

1. Паевой фонд сельскохозяйственного кооператива.
2. Обязательный и дополнительный паевой взнос.

**Задание 1.** При создании сельскохозяйственного обслуживающего кооператива определен суммарный взнос в размере 15500 тыс. руб. Рассчитайте величину паевого взноса каждого члена кооператива. Расчеты выполните двумя способами:

- 1) используя натуральные показатели объемов услуг (табл. 6);
- 2) используя стоимостные показатели этих услуг (табл. 7).

Таблица 6

Величина паевых взносов на создание сельскохозяйственного обслуживающего кооператива с использованием натуральных показателей объемов услуг

Члены кооператива	Механизированные работы в полеводстве, га	Объем перевозок грузов, тыс. т	Ремонт средств энергетики, тыс. л.с.	Размер паевого взноса (тыс. руб.) при его расчете пропорционально:		
				посевной площади	объему перевозок	энергообеспеченности
К(Ф)Х-1	3100	10,8	28,2			
К(Ф)Х-2	1335	23,6	31,3			
К(Ф)Х-3	3819	5,2	15,7			
ЛПХ-1	834	2,7	6,3			
ЛПХ-2	616	1,6	10,9			
Всего				15500	15500	15500

Таблица 7

Величина паевых взносов на создание сельскохозяйственного обслуживающего кооператива с использованием стоимостных показателей объемов услуг

Члены кооператива	Объемы услуг кооператива, тыс. руб.				Размер паевого взноса, тыс. руб.
	Механизированные работы в полеводстве. Тариф 400 руб./га	Объем перевозок грузов. Тариф 100 руб./т	Ремонт средств энергетики. Тариф 25 руб./л.с.	Всего	
К(Ф)Х-1					
К(Ф)Х-2					
К(Ф)Х-3					
ЛПХ-1					
ЛПХ-2					
Всего					15500

**Задание 2.** Рассчитайте на примере сельскохозяйственного сбытового потребительского кооператива, создаваемого путем преобразования ЗАО «Маяк»:

- 1) размер общего паевого фонда членов кооператива;
- 2) размер паевых взносов каждого участника кооператива.

Для расчетов используйте следующие данные: сумма чистых активов ЗАО «Маяк» – 20450 тыс. руб., неделимые фонды – 8094 тыс. руб. Данные занесите в таблицу 8.

Таблица 8

Расчет паевых взносов по стоимости чистых активов

Члены кооператива	Доля в уставном капитале, %	Размер паевого взноса, тыс. руб.
Юридические лица, всего		
в том числе:		
СХПК «Откормочный»	11,6	
СХПК «Родина»	13,3	
СХПК «Рассвет»	6,1	
СХПК «Магнит»	4,5	
СХПК «Заря»	5,2	
СХПК «Ключи»	4,6	
ООО Лециновский»	6,3	
Физические лица, всего		
в том числе		
Трудовой коллектив ЗАО «Маяк»	33,5	
К(Ф)Х	14,9	
Итого	100	

### ***Контрольные вопросы***

1. Из чего состоит паевой фонд?
2. Что такое обязательный паевой взнос?
3. Что дает обязательный паевой взнос члену сельскохозяйственного кооператива?

### **Занятие 8. Управление активами и пассивами в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе**

*Цель занятия:* выработать навыки по составлению прогноза денежных средств в кредитном кооперативе.

## План занятия

1. Услуги, предоставляемые СКПК своим членам.
2. Внутренний регламент кредитного кооператива.
3. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка.
4. Понятие и классификация рисков СКПК.

**Задание 1.** На основании данных, представленных в таблице 9, составьте прогноз движения денежных средств в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе. 4

Расчетные данные занести в таблицу П.2.1 (прил. 2). Постройте график движения активов и пассивов СКПК по месяцам календарного года (используя данные по итогам притока и оттока денежных средств).

При расчете процентов финансовый год принять равным 360 дней, месяц – 30 дней. Налог по доходу от банковского депозита и приобретения ценных бумаг принять равным 13%. Доходы по вкладам членов кооператива не подлежат налогообложению.

Таблица 9

Перечень планируемых операций в СКПК

Наименование операции	Дата	Сумма, руб.	Примечание
1	2	3	4
1. Прием вступительных и паевых взносов	10 января	150000	
2. Аренда помещения	15 января	700	Ежемесячная оплата, договор заключен на год
3. Приобретение офисных принадлежностей	20 января	5000	
4. Приобретение компьютера	1 февраля	40000	
5. Предоставление займов пайщикам	1 февраля	100000	Срок – 1 год, процентная ставка – 30%, выплата процентов – ежемесячно
6. Вложение в банковский депозит	15 февраля	10000	Срок – 1 год, процентная ставка – 9%, выплата процентов – ежемесячно
7. Покупка государственных векселей	1 марта	9800	100 штук, по цене – 98 руб., срок – 3 месяца, 8% годовых
8. Получение займа от банка	25 марта	150000	Срок – 2 года, процентная ставка – 20%, выплата процентов – ежемесячно
9. Предоставление займов пайщикам	1 апреля	150000	Срок – 1 год, процентная ставка – 30%, выплата процентов – ежемесячно

## Окончание таблицы 9

1	2	3	4
10. Прием займов от пайщиков	20 апреля	10000	Срок – 1 год, процентная ставка – 12%, выплата процентов – ежеквартально
11. Прием займов от пайщиков	1 мая	5000	Срок – до востребования, процентная ставка – 4%, выплата процентов – в конце календарного года
12. Предоставление займов пайщикам	16 мая	50000	Срок – 1 год, процентная ставка – 30%, выплата процентов – ежемесячно
13. Получение займа от банка	5 июня	100000	Срок – 1 года, процентная ставка – 20%, выплата процентов – ежемесячно
14. Вложение в банковский депозит	20 июля	35000	Срок – 6 мес., процентная ставка – 9%, выплата процентов – ежемесячно
15. Покупка государственных векселей	8 августа	30000	200 штук, по цене – 150 руб., срок 3 месяца, 10% годовых

**Задание 2.** Укажите один или несколько правильных вариантов ответа на тестовые вопросы по изучаемой теме.

**1.** Какой комитет формируют граждане и юридические лица, желающие создать сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив?

- а) Кредитный.                      в) Наблюдательный.  
б) Организационный.        г) Потребительский.

**2.** Какой вопрос должен быть обязательно рассмотрен на первом этапе организации СКПК?

- а) Какие финансовые возможности у вступающих в СКПК?  
б) Какие юридические лица могут вступить в СКПК?  
в) Почему следует создавать именно кооператив?  
г) Почему создаваемому кооперативу должны помогать местные органы власти?

**3.** По результатам деятельности кооператива члены наблюдательного совета...

- а) не получают никакого вознаграждение;  
б) получают дивиденды;  
в) получают премию;  
г) получают 10 дней отгулов.

4. Члены наблюдательного совета СКПК не должны...
- а) приостанавливать полномочия членов правления;
  - б) вмешиваться в текущее управление кооперативом;
  - в) давать заключения по заявлениям с просьбами о приеме и выходе из членов кооператива;
  - г) проверять бухгалтерский баланс и годовой отчет.
5. Что является основной целью СКПК?
- а) Взаимное кредитование своих членов.
  - б) Прием займов от членов кооператива.
  - в) Размещение средств на депозитах в банках.
  - г) Финансирование деятельности ассоциированных членов кооператива.

### ***Контрольные вопросы***

1. Для чего сельскохозяйственные товаропроизводители создают сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив?
2. Какие услуги представляет кредитный кооператив своим членам?
3. Что такое внутренний регламент?

## **Занятие 9. Развитие сельскохозяйственной кооперации в зарубежных странах**

*Цель занятия:* углубить и закрепить знания обучающихся по теории и практике развития сельскохозяйственной кооперации и интеграции, на примере кооперации и интеграции в сельском хозяйстве за рубежом.

### **План занятия**

1. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах.
2. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах.
3. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах.

**Задание 1.** Подготовьте сообщения по следующим темам:

1. Место кооперативов в производстве сельскохозяйственной продукции.
2. Система кооперации в аграрной сфере Германии.

3. Сельскохозяйственная кооперация в Израиле.
4. Особенности сельскохозяйственной кооперации в США.
5. Сельскохозяйственная кооперация в странах Восточной Европы.

**Задание 2.** Укажите один или несколько правильных вариантов на тестовые вопросы по изучаемой теме.

**1.** Страна, где получила преимущественное развитие группа межотраслевого кооперирования в АПК, включающая в себя систему вертикальной интеграции в форме промышленно-торговых корпораций, занимающих доминирующее положение на рынках продовольствия.

- а) США.
- б) Франция.
- в) Норвегия.
- г) Швеция.
- д) Япония.

**2.** Страны, где получила преимущественное развитие группа межотраслевого кооперирования в АПК, характеризующаяся наибольшим удельным весом кооперативной системы в организации агропромышленного производства.

- а) США.
- б) Великобритания.
- в) Франция.
- г) Норвегия.
- д) Швеция.
- е) Япония.
- ж) Дания.

**3.** Какие предприятия являются главными интеграторами в странах Восточной Европы?

- а) Предприятия перерабатывающей промышленности.
- б) Предприятия сельского хозяйства.
- в) Обслуживающие предприятия.
- г) Кооперативные хозяйства.

**4.** В соответствии с законодательством в США кооперативы могут быть...

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| а) коммерческими;      | г) некоммерческими;    |
| б) централизованными;  | д) образовательными;   |
| в) монополистическими; | е) исследовательскими. |



5. Страна, в которой кооперация рассматривается как третий сектор экономики.

- а) Франция.
- б) Германия.
- в) США.
- г) Япония.
- д) Италия.

***Контрольные вопросы***

1. В чем заключается государственная поддержка кооперации в США?
2. В чем заключается государственная поддержка кооперации в европейских странах?
3. В чем заключается государственная поддержка кооперации в азиатских странах?

## Темы докладов на научную конференцию

1. Роль сельского хозяйства в решении продовольственной проблемы страны.
2. Кооператив как организационно-правовая форма производства.
3. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.
4. Сущность организационно-правовых форм производства.
5. Причины кризиса в сельском хозяйстве.
6. Состояние материально-технической базы сельского хозяйства.
7. Основные направления аграрной политики в России.
8. Пути достижения продовольственной безопасности.
9. Сельскохозяйственная кооперация в дореволюционный период.
10. Основные учения А. В. Чаянова о социально-экономическом назначении кооперации в сельском хозяйстве.
11. Значение «Союза сибирских маслодельных артелей» для экономики страны.
12. Роль Московского народного банка в развитии кооперации России.
13. Состояние и развитие сельскохозяйственной кооперации в современный период.
14. Союз сахаропроизводителей России «Союзроссахар».
15. Ассоциации сельхозтоваропроизводителей продукции в Канаде.
16. Зарубежный опыт кооперации в сфере производственно-технического сервиса.
17. Кооперация как фактор стабилизации и выхода сельского хозяйства из кризиса
18. Что такое кооператив второго и третьего уровня?
19. Государственное регулирование сельскохозяйственных кооперативов.
20. Формы кооперации сельскохозяйственных предприятий в Германии.

## Вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины.
2. Методы исследования при изучении дисциплины.
3. Кооперация как процесс и как организационно-правовая форма хозяйствования.
4. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.
5. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы и России.
6. Основные учения А.В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.
7. Кооперация в период новой экономической политики.
8. Сельскохозяйственная кооперация в 60-е – 90-е гг. XX века в России.
9. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве.
10. Законодательная база по сельскохозяйственным кооперативам (ФЗ РФ «О сельскохозяйственной кооперации»).
11. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов).
12. Необходимость кооперации и предпосылки ее развития.
13. Взаимосвязь специализации, концентрации и кооперации производства.
14. Международные принципы создания кооперативов.
15. Порядок образования кооператива.
16. Источники формирования имущества кооперативов.
17. Органы управления сельскохозяйственным кооперативом.
18. Распределение прибыли и убытков в кооперативе.
19. Порядок ликвидации кооперативов.
20. Типы, формы и виды кооперации.
21. Внешние и внутренние факторы деятельности сельскохозяйственных кооперативов.
22. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации.
23. Члены кооператива и ассоциированные члены кооператива.
24. Порядок приема в члены кооператива.
25. Порядок прекращения членства в кооперативе и исключения из членов кооператива.

26. Порядок возврата пая выходящему члену кооператива.
27. Виды сельскохозяйственных производственных кооперативов и их функции.
28. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов.
29. Порядок создания кооперативного хозяйства.
30. Механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза).
31. Виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов.
32. Региональные особенности развития потребительской кооперации.
33. Малые формы хозяйствования.
34. Кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств.
35. Кооперация личных подсобных хозяйств.
36. Услуги, предоставляемые СКПК своим членам.
37. Внутренний регламент кредитного кооператива.
38. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка.
39. Понятие и классификация рисков СКПК.
40. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах.
41. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах.
42. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах.

## Приложения

### Приложение 1

## ЗАЯВЛЕНИЕ О ВСТУПЛЕНИИ В ЧЛЕНЫ КООПЕРАТИВА ОТ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА

В правление кооператива  
« \_\_\_\_\_ »  
от \_\_\_\_\_,  
(Ф.И.О.)  
проживающего по адресу  
\_\_\_\_\_  
паспорт \_\_\_\_\_  
(серия, номер, кем и когда выдан)

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу принять меня, \_\_\_\_\_,  
(Ф.И.О.)  
19\_\_ года рождения, в члены кооператива \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(полное наименование кооператива)

Род занятий \_\_\_\_\_  
(крестьянское хозяйство, ЛПХ, др. – указать)

Обязуюсь внести паевой взнос в размере \_\_\_\_\_ руб., вступительный взнос в размере \_\_\_\_\_ руб. и годовой членский взнос в размере \_\_\_\_\_ руб. на счет кооператива, принимать личное трудовое участие в деятельности кооператива, соблюдать требования, предъявляемые Уставом кооператива и нести субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива.

Подпись \_\_\_\_\_ (с указанием Ф.И.О.)  
Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

#### **Резолюция кооператива:**

Решение правления кооператива \_\_\_\_\_  
Председатель кооператива \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Решение общего собрания членов (уполномоченных) кооператива \_\_\_\_\_  
Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

**Движение денежных средств, руб.**

<i>Приток денежных средств</i>	Месяц												Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Капитал													
Кредиты от банков													
Проценты по займам пайщиков													
Ценные бумаги													
Проценты по депозитам в банках													
Займы от пайщиков													
<b>Итого А:</b>													
<i>Отток денежных средств</i>													
Займы выданные пайщикам													
Проценты за кредиты банков													
Ценные бумаги													
Депозиты в банках													
Основные средства													
Проценты по займам пайщиков													
Аренда помещения													
Прочие выплаты													
<b>Итого В:</b>													
<b>Сальдо (А-В)</b>													
<b>Баланс</b>													

## Рекомендуемая литература

1. Российская Федерация. Законы. О сельскохозяйственной кооперации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 08.12.1995 № 193-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 292]. – Режим доступа : <http://ivo.garant.ru>
2. Минаков, И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК. – М. : Колос, 2007. – 264 с.
- 3 Минаков, И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция : учебник. – СПб. : Лань, 2016. – 352 с. – Режим доступа : [https://e.lanbook.com/book/91901#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/91901#book_name)
4. Липатова, Н. Н. Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. – Кинель : РИО СГСХА, 2016. – 174 с.
5. Чаянов, А. В. Краткий курс кооперации : монография. – СПб. : Лань, 2014. – 68 с. – Режим доступа : [https://e.lanbook.com/book/50665#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/50665#book_name)

## Оглавление

Предисловие .....	3
Занятие 1. Предмет и методы дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация» .....	4
Занятие 2. История развития сельскохозяйственной кооперации .....	6
Занятие 3. Расчет показателей экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов .....	8
Занятие 4. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации». Разработка документов, необходимых для создания кооператива .....	10
Занятие 5. Разработка примерного устава сельскохозяйственного кооператива .....	15
Занятие 6. Порядок распределения прибыли в сельскохозяйственном кооперативе .....	17
Занятие 7. Порядок формирования паевого фонда в сельскохозяйственном кооперативе .....	18
Занятие 8. Управление активами и пассивами в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе .....	20
Занятие 9. Развитие сельскохозяйственной кооперации в зарубежных странах .....	23
Темы докладов на научную конференцию .....	26
Вопросы для подготовки к зачету .....	27
Приложения .....	29
Рекомендуемая литература .....	31



Учебное издание

*Составитель:*  
Липатова Наталья Николаевна

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ

*Методические рекомендации*

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 25.07.2018 г. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 1,92; печ. л. 2,06.

Тираж 50. Заказ № 224.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий

Кинель  
РИО СамГАУ  
2019

УДК 631.145(07)  
ББК 65.32р  
М22

**Мамай, О. В.**

**М22**      Управленческое консультирование : методические указания /  
О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СамГАУ, 2019. – 56 с.

В методических рекомендациях приведено подробное описание структуры и методики проведения практических занятий, направленных на формирование базовых знаний и компетенций консультанта в области управления и развитие практических навыков в организации и осуществлении консультационной деятельности в целом.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика. Представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, а также занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Управленческое консультирование» составлены в соответствии с требованиями основных профессиональных образовательных программ обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика.

*Цель* издания методических указаний – содействовать формированию у обучающихся системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управленческого консультирования.

Методические указания позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и итоговой аттестации по дисциплине «Управленческое консультирование», усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Методические указания содержат методологию проведения практических занятий, краткое теоретическое обоснование рассматриваемых проблем, задания для выработки практических навыков, контрольные вопросы для самопроверки.

Издание представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, а также занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

## ТЕМА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

**Цель:** познакомить обучающихся с понятием «управленческое консультирование», определить специфику консалтинговых услуг в России и за рубежом, рассмотреть вопросы управления организацией на основе внутреннего консультирования.

**Задачи:**

- дать определение понятию «управленческое консультирование»;
- рассмотреть различные толкования терминов «консалтинг», «консультирование», «управленческое консультирование»;
- определить виды консультирования и консультационных услуг;
- оценить специфику консультационных услуг в России;
- рассмотреть возможности управления организацией на основе внутреннего консультирования;
- определить цели и задачи управленческо-консалтингового отдела в организации;
- изучить процесс создания управленческо-консалтингового отдела в организации.

**Задание 1.1.** Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по определению понятий «консалтинг», «консультирование», «управленческое консультирование». Затем представители каждой группы записывают на доске список мнений. Далее участники все вместе обсуждают эти списки, выделяя из общего числа мнений мнения, наиболее точно отражающие толкование названных выше терминов.

**Задание 1.2.** Групповая дискуссия на тему «Управленческое консультирование в России». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

1. В чем заключаются предпосылки возникновения управленческого консультирования в России?

2. Можно ли обойтись без управленческого консультирования, используя уже существующие структуры (НИИ, институты и факультеты повышения квалификации) и др.?

3. Каковы цели и задачи управления организацией на основе внутреннего консультирования?

4. Опишите оптимальную схему создания управленческо-консалтингового отдела в организации.

**Задание 1.3.** Дискуссия на тему «Управленческое консультирование». Слушателям предлагается разделить на группы по 3-4 человека в каждой и разыграть ситуацию.

1. Вы – руководитель предприятия. Представьте, что организаций, занимающихся управленческим консультированием, в Вашем районе не существует. В какие организации вы стали бы обращаться для приобретения информации по интересующим Вас вопросам?

2. Вы – представитель организации по управленческому консультированию. Объясните, как вы понимаете свою роль в деле оказания помощи руководителям предприятий в принятии обоснованных решений?

3. Групповая дискуссия. Опишите отличия в передаче и распространении знаний через систему информационно-консультационного обслуживания и через систему управленческого консультирования. Определите достоинства и недостатки каждой из систем.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «консалтинг». Поясните разницу между терминами «консалтинг», «консультирование», «консультационная деятельность».
2. Перечислите и охарактеризуйте виды консультирования.
3. Поясните термин «управленческое консультирование». Каковы основные характеристики управленческого консультирования?
4. Опишите специфику консалтинговых услуг в России.
5. Что такое внутреннее консультирование? Каковы цели и задачи внутреннего консультирования?
6. Опишите устройство и организацию работы управленческо-консалтингового отдела предприятия.

## **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

*Цель:* изучить этапы консультационной работы.

*Задачи:*

- рассмотреть методологию консультационной деятельности;
- научиться делить консультационный процесс на этапы;
- выработать навыки ведения консультационной деятельности.

**Задание 2.1.** В подгруппах по 3-4 человека необходимо разработать программу действий сотрудника информационно-консультационной службы при проведении процесса консультирования сельского товаропроизводителя в конкретной ситуации:

- 1) оценить конкретную ситуацию;
- 2) описать каждый этап процесса консультирования;
- 3) разработать всю необходимую документацию.

По завершении выполнения задания представитель подгруппы презентует полученные результаты.

Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

*Ситуация 1.* СПК «Знамя» имеет проблемы с реализацией овощей. Существующий канал реализации (частный магазин в поселке) его не устраивает, и руководитель кооператива заинтересован в поиске других каналов реализации продукции.

*Ситуация 2.* Руководителя ЗАО «Достижение» интересует вопрос смены специализации хозяйства.

*Ситуация 3.* В кооперативном хозяйстве «Заветы Ильича» планируется построить ирригационную систему. От консультанта требуется представить товаропроизводителю возможные преимущества, выгоды и недостатки от строительства данной системы.

*Ситуация 4.* Руководство СПК «Серп и молот» интересуется вопросом совершенствования организационной структуры. В настоящее время в хозяйстве имеется отделенческая организационная структура.

*Ситуация 5.* Руководство СПК «Победа» интересуется вопросом совершенствования применяемых методов управления для повышения эффективности деятельности работников.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите и опишите этапы процесса консультирования.
2. Опишите варианты установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.
3. Что такое предварительный диагноз проблемы? Опишите процесс предварительного диагноза проблемы.
4. Как правильно оформить предложение клиенту? Перечислите и опишите разделы предложения клиенту.
5. Что такое обратная связь с клиентом и зачем она используется?

6. Как правильно проводить оценку на этапе завершения процесса консультирования? Какие основные характеристики процесса консультирования должны быть оценены на последнем этапе консультирования?
7. Что такое заключительный отчет и каковы его основные разделы?

### **ТЕМА 3. СОЗДАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

*Цель:* выработать у обучающегося навыки по созданию информационно-консультационной службы (ИКС) и организации ее функционирования.

*Задачи:*

- изучить отечественный опыт организации и функционирования информационно-консультационных служб;
- рассмотреть основные этапы подготовки и принятия решений о создании службы;
- овладеть методикой организации функционирования информационно-консультационной службы;
- сформировать у обучающегося представление об основных целях, задачах, принципах и функциях информационно-консультационной службы;
- выработать у обучающихся навыки разработки анкеты для определения потребностей товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах;
- выработать у обучающихся навыков разработки учетных карточек клиентов;
- выработать у обучающихся навыки разработки оптимальной организационной структуры управления информационно-консультационной службы;
- выработать у обучающегося навыки разработки штатного расписания;
- выработать у обучающегося навыки разработки должностной инструкции.

**Задание 3.1.** Групповая дискуссия на тему «Создание информационно-консультационной службы и организация ее функционирования». Необходимо высказать и обосновать собственное мнение по следующим вопросам:



1. Опишите отечественный опыт организации и функционирования информационно-консультационных служб.

2. Выделите и охарактеризуйте основные этапы подготовки и принятия решений о создании службы и организации ее функционирования.

3. Каково взаимодействие информационно-консультационной службы с органами управления агропромышленным комплексом?

4. Каким образом осуществляется анализ кадрового потенциала агропромышленного комплекса региона?

5. Как осуществляется анализ потребностей в информации сельских товаропроизводителей и их осведомленности о деятельности информационно-консультационной службы?

6. Каковы, по Вашему мнению, приоритетные направления работы информационно-консультационной службы и каким образом их можно выявить?

7. Как осуществляется выбор структуры и формы организации службы?

**Задание 3.2.** Занятие проводится в форме групповой дискуссии для выявления содержания понятий «цель», «задачи», «принципы», «функции». В результате должно быть сформулировано единое мнение по каждому из названных выше терминов.

Подгруппы по 3-4 человека разрабатывают оптимальные, по их мнению, цели, задачи, принципы и функции деятельности информационно-консультационной службы. Далее представители каждой группы презентуют получившиеся результаты работы. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты. В результате должно быть сформировано единое мнение в отношении основных целей, задач, принципов и функций деятельности информационно-консультационной службы.

**Задание 3.3.** Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления анкет.

Подгруппы по 3-4 человека определяют перечень потенциальных потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах и записывают их. Затем проводится совместное обсуждение выработанных мнений и выбирается наиболее подходящее.

На основании выработанных потенциальных потребностей и, учитывая правила составления анкет, каждая подгруппа разрабатывает анкету для определения потребностей товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах. Оформляет ее, и презентует результаты аудитории.

### **Правила составления анкет**

#### ***Основные принципы построения анкеты:***

*Первый принцип.* Учет особенностей восприятия респондентом текста анкеты – ведущий принцип, из которого следуют и все другие требования к ее построению.

*Второй принцип.* Непременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории. Это требования, касающиеся общей структуры опросного листа. Например, при опросах рабочих вряд ли разумно пространно объяснять научные цели проводимой работы. Лучше подчеркнуть ее практическую значимость. Опрашивая же экспертов, следует указать и практические, и научные цели исследования.

*Третий принцип* вытекает из того, что одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию. Например, если сначала поставить вопрос об уровне удовлетворенности какой-то деятельностью и ее условиями (труда, быта и т. п.), а затем – вопросы на оценку частных особенностей деятельности (удовлетворенность содержанием работы, заработком, бытовым обслуживанием и прочее), то общие оценки будут влиять на частные, снижая (или, напротив, повышая) их независимо от специфики того или иного аспекта общей ситуации.

В таком случае следует частные вопросы ставить первыми, обобщающий – в конце соответствующего «блока», предваряя фразой: «А теперь просим Вас оценить в целом, в какой мере вы удовлетворены ...чем-либо» и т. д. Оценка частных условий труда, быта и прочее предваряет общую, заставляет респондента более ответственно подойти к итоговой оценке, помогает разобраться в собственном настроении.

*Четвертый принцип.* Смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема. Доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам». Например, в анкете об образе жизни, детально расспрашивая об условиях труда, а затем уделяя 2-3 вопроса условиям быта, респонденту заведомо дается возможность

понять, что первое важнее, тем самым оказывается на него давление. Несогласные с такой позицией исследователей, возможно, неумышленно будут снижать оценки по блоку «работа», а заодно и по другим аспектам тематики опроса.

*Пятый принцип* касается распределения вопросов по степени их трудности. Первые вопросы должны быть более простыми, далее следуют более сложные (желательно событийные, не оценочные), затем – еще сложнее (мотивационные), потом – спад (снова событийные, фактологические) и в конце – наиболее сложные вопросы (один-два), после чего завершающая «паспортичка».

### ***Расположение коммуникативных блоков анкеты***

*Коммуникативные блоки* – это составляющие анкеты, которые направлены не на сбор ответов, а на его организацию. Речь идет об обращении к респондентам, преамбуле к анкете, инструкции по ее заполнению, выражении благодарности и т.д.

*Эпиграф к анкете.* Эпиграф, как известно, выполняет «настраивающую» функцию, задает определенное направление мыслям читателя. Так, несколько лет назад были отпечатаны анкеты о труде. На их титульном листе были помещены высказывания о роли труда, принадлежащие знаменитым людям. Совершенно очевидно, что выполняя роль определенных ориентиров, эти эпиграфы создают впечатление о тенденциозности анкеты. Они навязывают опрашиваемым определенное отношение, заставляют их отвечать в соответствии с духом тех высказываний, которые напечатаны на титуле. Поэтому употребление эпиграфов, касающихся содержания исследования, неприемлемо.

Другое дело, если эти эпиграфы подчеркивают роль общественного мнения, важность мыслить самостоятельно, необходимость участвовать в обсуждении общественно важных проблем. Такие эпиграфы активизируют респондентов, и их роль в формировании мотивации к участию в опросе чрезвычайно положительна.

*Обращение к респондентам.* Ни у кого не вызывает сомнения, что любой текст, предназначенный для восприятия кем-то помимо автора и побуждающий к каким-либо действиям, должен быть снабжен обращением. В анкетах обычно используются такие обращения, как «молодой человек», «девушка», «уважаемый ...» и т.п. Поскольку работа с анкетой должна осуществляться одним человеком, естественно, что обращение формулируется в единственном числе.

*Объективка.* Объективку можно назвать, конечно, не столько чисто коммуникативным, сколько содержательным блоком вопросов о социально-демографических характеристиках респондентов. В то же время это как бы визитная карточка респондента, его схематичный автопортрет, и полное отсутствие объективки нередко воспринимается участниками опроса как существенный недочет в организации общения с ними. Поэтому о ней правомерно говорить наряду с другими коммуникативными блоками.

Так как вопросы объективки являются, как правило, для респондентов нетрудными, ее располагают либо в начале, либо в конце анкеты. Так, в первом случае это объясняется необходимостью подготовить респондента к ответам на более сложные вопросы, во втором – наоборот, предполагая усталость от работы с анкетой. В пользу того, чтобы размещать ее в конце анкеты, говорит и тот факт, что сопряженность актов доверия распространяется и на объективку, поэтому при размещении в конце респонденты ее обычно и заполняют. Если же с нее анкета начинается, у респондента могут возникнуть сомнения в анонимности опроса, особенно если речь идет о выяснении знаний и внутренних состояний. Когда же основной целью является сбор сведений о фактах, не затрагивающих интимных или острых вопросов, то начало анкеты с объективки незначительно влияет на нежелание респондентов участвовать в опросе и в конечном счете на их качество.

Если же решено объективкой анкету начать, то не следует сразу задавать социально-демографические вопросы. Целесообразным и более вежливым будет вставить преамбулу, например, *«Для того, чтобы быть уверенными, что мы опросили все основные группы молодежи, просим Вас сначала сообщить самые общие сведения о себе».*

*Чем закончить анкету?* Для любого вежливого человека естественно в конце общения, происшедшего по его инициативе и удовлетворившего как-то его интересы, выразить благодарность. Желательно в конце анкеты помещать высказывания: *«Большое спасибо за ответы»*, *«Спасибо Вам за помощь»*, *«Благодарим за участие в исследовании»* и т. п.

Однако нередко прежде чем закончить общение, у опрашиваемых интересуются, насколько интересным, полезным или своевременным считают они опрос (*«Насколько важным считаете Вы проведение данного опроса?»*). Кроме того, некоторые анкеты

заканчиваются предложением участвовать в последующих опросах («Если Вам представляется полезным проведение опросов и Вы хотите принимать в них участие, оставьте, пожалуйста, свои данные»). Наконец, некоторые исследователи считают необходимым, прежде чем попрощаться с респондентом, предоставить ему еще одну возможность высказаться или дописать то, что он не сообщил в своих ответах. Поэтому встречаются и такие предложения: «Ваши замечания, предложения, соображения по поводу опроса Вы можете изложить на свободном месте» (в таких случаях респонденты имеют возможность написать что-либо на полях, на обложке анкеты, что некоторые и делают).

### ***Обычная последовательность смысловых разделов анкеты***

*Введение*, в котором указано: кто (организация или научное учреждение (ни в коем случае не авторы анкеты, поскольку это может быть неверно воспринято респондентом)) и для чего проводит опрос, как будут использованы данные; если требуется по содержанию вопросов, гарантия анонимности информации, инструкция по заполнению анкеты и прочие «организационные» моменты.

*Вступительные вопросы* (контактные вопросы).

*Основные вопросы*.

*Заключительные вопросы* (см. выше: «Чем закончить анкету?»).

*«Паспортчика»* (сведения о демографических данных опрашиваемого).

*Благодарность* за сотрудничество в проведении опроса. Часто это повторная благодарность, так как во введении пишут: «Заранее благодарим Вас за сотрудничество».

### ***Виды вопросов***

*Открытые вопросы* – вопросы без вариантов ответов; они хороши на стадии проб, определения области исследования и в функции контрольных. Предполагается, что ответ в свободной форме позволяет выявить доминанту мнений, оценок, настроений: люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что волнует их больше всего, о том, что доминирует в их сознании. Но самое главное состоит в том, что, реагируя на вопрос без подсказки вариантов ответа, люди лучше проявляют особенности своего повседневного, обыденного сознания, свой образ мыслей.

Недостаток открытых вопросов – трудности обработки данных. Пространные ответы предполагают последующую группировку и часто квантификацию, а контент-анализ ответов – процедура сложная и трудоемкая. Но самое главное – требуется высокое искусство «расшифровки» реальных смыслов, вкладываемых респондентами в их суждения, поскольку «практическое сознание» не является прямым аналогом теоретического, которое используется в подобных операциях контент-анализа.

*Закрытые вопросы* – вопросы с вариантами ответов; они позволяют более строго интерпретировать ответ. Рамки соотнесения оценок и суждений определяются набором единых для всех опрошенных вариантов ответа. Исследователь имеет более надежные основания, чем при открытых вопросах, сопоставлять данные в равных условиях.

Указанные преимущества плюс экономичность применения закрытых вопросов ведут к тому, что они чаще используются исследователями. Постановка закрытых вопросов предполагает соблюдение следующих основных требований. Главное – максимально предусмотреть возможные варианты ответов.

Используют также *полузакрытый* вариант, в котором оставляется прочерк для дополнительных комментариев и замечаний. В конце списка ответов значится: «Дополнительные замечания (укажите, какие именно)...». Важно отвести должное место для комментария и уточнений. Рекомендуется приблизительно оценить, сколько строк займет комментарий, и утроить эту величину. Если в анкете не предусмотрено достаточное место для ответов на открытый вариант вопроса, он «не работает».

Формулируя варианты ответов (подсказки), следует помнить три важных правила, подтвержденных экспериментальными исследованиями:

а) отвечающий на вопрос чаще выбирает первые подсказки, реже – последующие. Поэтому *правило 1* – первыми должны быть наименее вероятные варианты ответа;

б) чем длиннее подсказка, тем меньше вероятность ее выбора, так как для усвоения смысла требуется больше времени, а респондент не склонен его тратить. Поэтому *правило 2* – подсказки должны быть примерно равной длины;

в) чем более общий (абстрактный) характер имеет подсказка, тем меньше вероятность ее выбора. Люди часто мыслят очень

конкретно, их раздражает неясность ситуации там, где исследователю она кажется предельно конкретной. Отсюда *правило 3* – все варианты ответов следует выдерживать на одном уровне конкретности.

Нельзя комбинировать несколько идей в одной фразе.

Все возможные варианты ответов должны быть отпечатаны на одной странице, чтобы респондент мог разом охватить рамки сопоставления оценок.

Нельзя печатать всю серию положительных подсказок ответов подряд и следом за нею – серию отрицательных, или наоборот. В этих случаях мнение навязывается самой последовательностью предложенных вариантов.

Список предложенных ответов иногда столь обширный, что опрашиваемые устают по мере продвижения к его концу и с последними группами суждений работают менее внимательно, чем с первыми, или же начинает действовать сила инерции в ответах. В таком случае целесообразно расчленить список на три блока и предложить части опрашиваемых блокировку в одной последовательности, остальным группам – в другой.

Полного совпадения данных, полученных из вопросов закрытого и открытого типов, не бывает. Специальные методические эксперименты указывают на то, что информация, получаемая из ответов на открытый и закрытый вопросы, относительно идентична при ранжировании каких-то объектов (например, предпочтений телепрограмм, видов досуговой деятельности и т. п.), но существенно различается при оценке степени разнообразия взглядов и позиций опрашиваемых; широты и разнообразия предпочтений; богатства мотивировок тех или иных действий и т. п.

*Контактные вопросы.* Любое общение начинается с фазы адаптации (приспособления), в процессе которой реализуются важные цели: создается у респондентов мотивация участия в опросе, осуществляется подготовка их к исследованию. Эта фаза предусматривает восприятие обращения к респондентам, знакомство с целью исследования и инструкцией о заполнении анкеты.

Важность первого вопроса заставляет делать его наиболее простым. Первый вопрос оказывается контактными, т. е. цель его – установление контакта с респондентами. Такая особенность отдельных ответов на вопросы, как их взаимообусловленность, позволяет рассчитывать, что если респондент работает с первым

вопросом, он может продолжить работу и с остальными. Следовательно, первому вопросу необходимо уделить особое внимание. Он должен отвечать определенным требованиям.

Во-первых, контактный вопрос должен быть очень простым. Здесь часто используются вопросы, касающиеся сведений чисто событийного характера – например: стажа работы, района местожительства. Уместны также и вопросы о привычках, на которые отвечают чаще всего вполне откровенно, о занятиях в свободное время и т. п. В ряде случаев целесообразным оказывается вопрос об интересе респондентов к тем или иным проблемам.

Во-вторых, контактный вопрос должен быть очень общим, т. е. касаться всех респондентов. Контактный вопрос рекомендуется делать настолько широким, чтобы на него мог ответить любой респондент. Отвечая, человек начинает верить в свою компетентность, чувствовать себя уверенно. У него возникает желание развивать свои мысли дальше, высказываться полнее. Поэтому анкету лучше начинать с того, что принимается всеми, что наиболее понятно.

Впоследствии, при установлении контакта, предмет первоначального обсуждения, в связи с которым возникли отношения взаимодействия, общения, может быть заменен другим. Но сам тон контактного взаимодействия сохраняется.

Вовсе не обязательно, чтобы контактные вопросы содержали искомую информацию. Главная их функция – в облегчении взаимодействия. Ответы на контактный вопрос вовсе не обязательно вовлекать в научный анализ в связи с содержательными проблемами. С другой стороны, в методическом плане эти ответы имеют большое значение: в зависимости от их содержания можно определить отношение опрашиваемых к опросу, его влияние на их добросовестность, искренность и т. п.

*Буферные вопросы.* Довольно редко анкета бывает посвящена какой-то одной теме. Но даже в рамках одной темы обсуждаются различные аспекты. Резкие и неожиданные переходы с одной темы на другую могут произвести на респондентов неблагоприятное впечатление. Ведь в обычной беседе «перепрыгивание» с темы на тему часто расценивается как показатель низкого культурного уровня человека, его невнимания к собеседнику. Такая манера не столько стремление к общению, на основе учета интересов собеседника, сколько попытка самоутверждения, самовыражения,



эгоистичное домогательство – «выжать» из собеседника все, что интересует говорящего. Чтобы освободить респондента от подобных ощущений, в анкете используются так называемые буферные вопросы.

Буферные вопросы предназначены для смягчения взаимовлияния вопросов в анкете. Они играют роль своего рода «мостиков» при переходе с темы на тему. Например, после обсуждения ряда производственных проблем дается такая формулировка: *«Свободное время – это не только время, необходимое нам для восстановления затраченных на работе сил. Прежде всего это возможность для всестороннего развития личности. Поэтому просим Вас ответить на ряд вопросов о занятиях помимо работы».*

С помощью буферного вопроса (в такой функции здесь выступал не собственно вопрос, а преамбула к нему) исследователь поясняет респондентам ход своих мыслей. Тем самым он использует простое и в то же время достаточно эффективное средство для создания у них впечатлений о большей симметричности общения. С помощью таких «буферов» исследователь не просто вежливо предлагает респондентам переключить свое внимание на другую тему, но и поясняет, зачем это нужно. Например, после вопросов о досуге дается такая формулировка: *«Большую часть своей жизни человек проводит на работе. Огорчения и радости, успехи и неудачи в труде небезразличны для нас. Поэтому неудивительно, что мы хотим поговорить с Вами о работе».*

*Правило воронки.* Подготовка респондента к наиболее важным ответам происходит при помощи постановки в начало анкеты вопросов наиболее простых, которые постепенно усложняются. Переход от простых к сложным вопросам получил название правила воронки. Его применение позволяет респондентам постепенно выработать уверенность в своей способности выступать в такой роли. В середине анкеты располагаются наиболее важные с точки зрения исследования и трудные для респондентов вопросы. Здесь же задаются вопросы, носящие наиболее явный тенденциозный или деликатный характер: факт сопряженности различных ответов позволяет надеяться, что если на более простые предшествующие вопросы респонденты отвечали свободно, без стеснения, то и на эти вопросы они смогут отвечать так же. Работа с такими вопросами – кульминационный момент в анкете. После него, если учесть возможную усталость респондента и спад интереса,

ставятся наиболее простые вопросы, не требующие сильного напряжения памяти, воображения, внимания и т. п.

*Эффект излучения.* Когда все вопросы логически взаимосвязаны и последовательно сужают тему, у респондента возникает определенная установка, согласно которой он будет отвечать на них. Такое взаимовлияние вопросов называется эффектом излучения или эффектом эха и проявляется в том, что предшествующий вопрос (или вопросы) направляют ход мыслей респондентов в определенное русло, создают некоторую мини-систему координат, в рамках которой формулируется или выбирается вполне определенный ответ.

### ***Размер анкеты***

Для массовых опросов используются анкеты различные по объему. Так, встречаются анкеты из 3-5 вопросов или из 100 и более. Определяя метод сбора данных, уже на стадии разработки программы необходимо решить вопрос о ее размере, учитывая, что, с одной стороны, чем больше вопросов, тем богаче и разнообразнее могут быть ответы, а чем вопросов меньше, тем оперативнее процедура опроса и обработки ответов. В то же время громоздкие анкеты вызывают большее число отказов от ответа, люди в них чаще проявляют небрежность, лаконичнее отвечают на открытые вопросы. Короткие анкеты, в свою очередь, создают впечатление о незначительности обсуждаемого предмета или самого факта обращения к мнению людей.

В практике чисто интуитивно выработаны некоторые нормы, связанные не столько с размером анкеты, сколько с временем, необходимым на ее заполнение. Так, считается, что 20-30 минут – это тот срок, который позволяет одновременно респонденту и высказаться, и не утомиться.

Какой бы опрос ни планировался – почтовый или телефонный, групповой или индивидуальный (интервью), нельзя злоупотреблять терпением, временем и рассудительностью респондентов. Если же крайне необходимо выяснить одновременно значительное число вопросов и анкета оказывается чрезвычайно громоздкой, то для этого американские исследователи предлагают (если нет никакой другой возможности сделать ее короче – собрать искомую информацию из других источников, например) делить перечень содержательных вопросов на две равные части и тиражировать две

анкеты, раздавая их в случайном порядке отобранным для опроса людям. Размер выборки при этом, естественно, удваивается.

Пример анкеты приведен в приложении 1.

**Задание 3.4.** Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления учетных карточек.

Подгруппы по 3-4 человека разрабатывают учетную карточку клиента информационно-консультационной службы. Оформляют ее, и презентуют результаты аудитории. Члены других групп задают уточняющие вопросы и высказывают свои мнения.

### **Порядок составления учетных карточек**

Единых требований к созданию учетных записей о клиентах не существует. Однако вести записи о клиентах очень полезно. Записи можно заносить в обычный блокнот, в котором фиксируют самую необходимую информацию о клиенте (дата, цель, проблемы, выводы и т.п.), оформлять их в виде учетной карточки, формируя таким образом картотеку клиентов и т.д. Такая система очень помогает в работе, и особенно ценна при смене консультантов. Записи помогают четко оценить динамику развития в деятельности клиента и сохранять преемственность в работе сотрудников информационно-консультационной службы. Исходя из этого, сотрудникам информационно-консультационных служб рекомендуется вести учетные карточки клиентов (прил. 2), специальные журналы учета посещения клиентов или организаций клиентов с накоплением соответствующей информации за ряд лет (прил. 3).

**Задание 3.5.** Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам формирования моделей информационно-консультационных службы, преимуществ и недостатков каждой модели, определения оптимальной модели ИКС.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по оптимальной модели ИКС. Затем каждая группа разрабатывает оптимальную организационную структуру управления информационно-консультационной службы для определенного уровня (районный, региональный, федеральный) и изображает ее в виде схемы. Далее представители каждой группы представляют свои разработки. После совместного обсуждения этих разработок, выделяется из

общего числа наиболее оптимальная организационная структура управления информационно-консультационной службы.

**Задание 3.6.** Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления штатного расписания.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп по 3-4 человека в каждой. Каждая группа разрабатывает штатное расписание для информационно-консультационной службы определенного уровня (районный, региональный, федеральный). Далее представители каждой группы презентуют свои разработки. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

### **Правила разработки штатного расписания**

Штатное расписание – локальный нормативный акт, который отражает структуру организации, содержит перечень подразделений, наименований должностей, сведения о количестве штатных единиц, размеры должностных окладов, надбавок и месячный фонд заработной платы. Для его подготовки применяется унифицированная форма № Т-3 (прил. 4), которая утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. №1.

Штатное расписание не является первичным документом, наличие которого обязательно для любой организации, а значит, форма № Т-3 носит только рекомендательный характер. Именно к такому выводу приходит большинство компаний, которые решают для себя отложить на потом или отказаться от составления штатного расписания.

Действительно, ни один законодательный акт не устанавливает обязанности работодателя вести штатное расписание. В Трудовом кодексе оно только упоминается. В статьях 15 и 57 трудовая функция сотрудника определена как работа «по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации, конкретного вида поручаемой работнику работы...». Однако это не означает, что организации такой документ не нужен.

На практике штатное расписание – один из первых документов, который просят представить трудовые и налоговые инспекции при проверках. Отсутствие у организации штатного расписания проверяющие считают нарушением законодательства о труде

и охране труда, за которое должностное лицо может быть оштрафовано на сумму от 500 до 5000 руб., а организация – от 30 000 до 50 000 руб. (ст. 5.27 КоАП РФ).

Отказ от составления штатного расписания может повлечь и другие проблемы. Например, в случае, если сотрудники были уволены по сокращению штата (п. 2 ст. 81 ТК РФ) и подали в суд на своего работодателя. В такой ситуации без штатного расписания работодателю будет достаточно сложно доказать, что увольнение оправданно.

При сокращении штата работодатель обязан предложить сотрудникам другие рабочие места (ст. 179 ТК РФ). Работников можно уволить только в том случае, если в организации нет вакансий или сотрудники отказались переходить на другую работу. Однако доказать, что в организации не было свободных мест, без штатного расписания невозможно. Вероятнее всего суд примет решение в пользу работников и восстановит их на работе. А работодателя обяжет возместить им моральный ущерб и выплатить заработную плату за время вынужденного прогула. Кроме того, с работодателя может быть взыскан штраф.

Таким образом, чтобы избежать возможных санкций, работодателю необходимо ввести штатное расписание.

*Порядок заполнения унифицированной формы Т-3.* В ней 10 граф, к которым можно добавлять новые, но запрещено исключать какие-либо из них (постановление Госкомстата России от 24.03.99 г. № 20 «Об утверждении Порядка применения унифицированных форм первичной учетной документации»). Если по какой-либо из граф документа нет сведений, ее следует оставить пустой.

Сначала необходимо указать наименование организации, код по ОКПО, а также дату и номер составления документа. Проблем с указанием этих реквизитов, как правило, не бывает. Наименование организации допустимо указывать и полным, и сокращенным.

Зачастую возникает путаница с тем, какие даты указать в строке «на период с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_» и в графе «Дата составления». В первом случае нужно отразить период, на который утверждается штатное расписание (обычно один год), и с какой даты оно начинает действовать, а во втором — число, когда фактически составлено штатное расписание.

Штатное расписание утверждается приказом (распоряжением) директора организации или уполномоченного им лица. Реквизиты этого документа нужно указать в строке «Утверждено приказом организации от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ № \_\_\_».

Рассмотрим заполнение табличной части формы № Т-3 (пример штатного расписания представлен в приложении 4).

*Структурное подразделение. Графа 1 «Наименование»* заполняется в порядке, который работодатель определяет сам. Удобнее всего располагать структурные подразделения по иерархии – от администрации до обслуживающих подразделений.

В *графе 2 «Код»* должны быть перечислены коды структурных подразделений, присвоенные работодателем. Это необходимо для того, чтобы можно было легко определить место каждого отдела или группы в общей структуре организации. Предположим, в компании есть финансовый департамент, в состав которого входит два отдела – финансовый и бухгалтерия. Если код департамента – 03, финансовому отделу и бухгалтерии можно присвоить коды 03.01 и 03.02 соответственно. Если в отделах есть еще более мелкие подразделения, например, группа по учету основных средств в бухгалтерии, у нее может быть код 03.02.01.

*Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации.* В *графу 3* необходимо внести наименование должности (специальности, профессии). Удобно заполнять эту графу в иерархическом порядке: руководитель, заместители, ведущие специалисты и т. д.

*Количество штатных единиц.* В *графе 4* следует указать число штатных должностей (профессий, специальностей). Оно может содержать как целые числа – 1 (для работников на полной ставке), так и неполные – 0,25, 0,5 и т. д. (для совместителей). Такие правила содержатся в указаниях по применению и заполнению форм первичной документации, утвержденных постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. № 1 (далее – указания Госкомстата России).

Здесь имеет смысл отразить не только существующие на настоящий момент штатные единицы, но и вакантные должности. Поскольку принимать новых сотрудников можно только на открытые позиции, которые указаны в штатном расписании.

При заполнении графы 4 необходимо помнить о том, что количество штатных единиц и количество фактически работающих

сотрудников не всегда совпадают. Например, в организации могут работать на одной должности несколько человек по совместительству или с неполным рабочим днем. Тогда в штатном расписании нужно указать суммарное число штатных единиц по должности.

*Правила составления штатного расписания для филиалов.* Когда организация открывает филиалы, вопрос о том, какие должности необходимы, возникает одним из первых. Это могут быть и новые штатные единицы.

Филиалы не обязаны утверждать собственное штатное расписание, так как они не являются самостоятельными юридическими лицами (п. 3 ст. 55 ГК РФ). В этом случае штатное расписание утверждается в целом по организации. А на местах бухгалтерам и кадровикам целесообразно иметь копию штатного расписания или выписку из него.

Например, на должности корректора работают три человека по 0,1 ставки (то есть трудятся не более 4 ч в неделю при 40-часовой рабочей неделе). В таком случае в графе 4 «Количество штатных единиц» будет стоять 0,3. Другой пример: два бухгалтера работают на условиях полной ставки и один – на 0,5, тогда в графе 4 нужно указать 2,5 штатной единицы.

*Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.* В графу 5 нужно вписать установленную для штатной единицы заработную плату по тарифной ставке (окладу) и тарифной сетке в рублях (п. 5 указаний Госкомстата России).

При заполнении этой графы трудности возникнут у тех организаций, которые установили «вилку» в окладах – то есть заработную плату разного уровня для сотрудников одной квалификации, что является незаконным. В соответствии со статьей 22 Трудового кодекса, работодатель обязан «обеспечить работникам равную оплату за труд равной ценности».

В штатном расписании каждой должности соответствует только один размер оклада. Исключение составляет лишь ситуация, когда должности находятся в разных структурных подразделениях. Например, у менеджера из отдела продаж и менеджера из отдела рекламы могут быть разные оклады.

Совет: если в организации на одинаковых должностях в одном структурном подразделении работают сотрудники с разной интенсивностью, уровнем профессионализма, опытом работы,

необходимо регулировать их заработную плату с помощью надбавок.

*Надбавки.* В графах 6, 7 и 8 отражаются надбавки – стимулирующие и компенсационные выплаты: премии, надбавки, доплаты, поощрительные выплаты (ч. 4 ст. 132 ТК РФ). Они делятся:

– на установленные законодательством, которые работодатель обязан выплачивать («северные» надбавки, надбавки за ученую степень);

– утвержденные в организации (за интенсивность работы, высокий уровень профессионализма, знание иностранного языка).

Если в штатном расписании необходимо отразить надбавки, установленные законодательством, здесь указывается минимальный размер надбавок. Например, 10% для «северной» надбавки, поскольку на работу могут быть приняты сотрудники с различным стажем (разной должностной или ученой степенью), а значит, и надбавки им будут полагаться разные.

Надбавки в штатном расписании можно устанавливать в рублях, процентах или коэффициентах. Предпочтительно, чтобы все надбавки имели единый эквивалент (денежный, процентный или в коэффициентах), но это не всегда возможно, поэтому допустим смешанный вариант. Если отведенных граф не хватает, можно добавить новые.

В графах 6, 7 и 8 нужно указать все виды надбавок, которые установлены по каждой должности. Руководитель организации обычно определяет сам, какие суммы надбавок из положенных по должности в итоге получит сотрудник.

*Всего в месяц.* В графе 9 будет отражаться сумма окладов, приходящихся на все штатные единицы, с учетом положенных надбавок по данной должности.

*Примечания.* Графа 10 в большинстве случаев останется пустой. Есть всего несколько ситуаций, когда ее нужно заполнить.

Первая – если сотрудникам полагаются «северные» надбавки. Тогда в графе «Примечания» нужно дать ссылку на закон РФ от 19.02.93 г. № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях». Напомним, что в графе 6 указан только минимальный размер надбавок. Их фактический размер можно определить по нормам упомянутых законов.



И вторая ситуация – когда в компании есть работники-сдельщики.

В самом конце таблицы есть строка «Итого». Подводить итог нужно по графе 4 «Количество штатных единиц» и графе 9 «Всего в месяц, руб.». Итоговое число штатных единиц нужно указать в верхней части штатного расписания в строке «Штат в количестве». Итог по графе 9 – фонд оплаты труда в организации. Этот показатель плановый. В действительности он может изменяться в большую или меньшую сторону. В большую – в случае работы в выходные дни или сверхурочно, в меньшую – когда сотрудники находятся на больничном, в отпуске за свой счет и т. д.

После того как штатное расписание составлено, его подписывают начальник отдела кадров или лицо, на которое возложена обязанность вести кадровое делопроизводство и главный бухгалтер.

**Задание 3.7.** Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления должностной инструкции.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. Каждая группа разрабатывает должностную инструкцию консультанта. Далее представители каждой группы презентуют свои разработки. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

### **Правила разработки должностной инструкции**

Должностная инструкция – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Разрабатываются должностные инструкции руководителями подразделений на своих непосредственных подчиненных. Утверждает должностные инструкции руководитель организации на должности находящиеся непосредственно в его компетенции. На остальные должности инструкции утверждаются соответствующими заместителями по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй – у руководителя подразделения, третий – у работника. Разрабатывать должностные инструкции необходимо в соответствии с положением о подразделении. Качественно подготовленный комплект должностных инструкций перекрывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция

должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ. Ответственность за полноту наполнения организации должностными инструкциями лежит на начальнике отдела кадров. Исходной точкой обновления должностных инструкций является стратегический план фирмы и/или его корректировки. Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом.

*Во-первых*, должностная инструкция – это руководство к действию для самого работника: она дает знание того, каких действий от него ожидают и по каким критериям будут оценивать результаты труда, представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности; участие в обсуждении должностной инструкции представляет возможность работнику влиять на условия, организацию, критерии оценки его труда.

*Во-вторых*, должностная инструкция – основа для проведения оценки результатов трудовой деятельности работника, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке (повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т.п.).

*В-третьих*, должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности.

*В-четвертых*, должностные инструкции используются при ранжировании работ/должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

*В-пятых*, анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т.п.) – один из источников информации для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

Должностная инструкция, как правило, состоит из 4-6 разделов.

*Раздел I «Общие положения»* содержит наименование должности в соответствии со штатным расписанием и основные сведения о ней: название структурного подразделения, подчиненность данного работника, порядок назначения и освобождения от должности, порядок замещения этой должности в период временного отсутствия работника, требования к профессиональной подготовке и квалификации.

Квалификационные требования делятся на два основных направления: уровень образования (общее, среднее, высшее, специальное) и практический опыт, т. е. стаж работы на аналогичной должности. Источником для их установления служат разделы «Должен знать» и «Должен уметь» квалификационного справочника, однако каждая организация может конкретизировать требования к квалификации и образованию работника, исходя из своей политики работы с персоналом.

В этом же разделе отдельным пунктом перечисляют законодательные, нормативные и нормативно-методические документы, которыми должен руководствоваться работник в своей профессиональной деятельности. Помимо актов общего действия сюда включают перечень внутренних организационных и распорядительных документов, которые должны быть известны работнику, занимающему ту или иную должность (устав, приказы и распоряжения руководителя организации, положение о структурном подразделении, правила внутреннего трудового распорядка и др.).

*В разделе II «Функции»* формулируется основная задача работника данной должности, предмет его ведения, участок работы. Далее перечисляются конкретные виды работ, из которых складывается выполнение основной задачи.

Например, основная задача работника канцелярии регистрация документов. В разных организациях она может предусматривать выполнение целого ряда разнородных и порой трудоемких работ. В одном случае регистрация документов ограничивается ведением одного или нескольких журналов. В других случаях к этому добавляются заполнение карточек, ведение компьютерного банка данных, передача информации, составление и ведение справочных картотек, обслуживание запросов специалистов аппарата управления и т. д.

В этом же разделе отмечают особенности подготовки, обработки и передачи документов, методы и сроки выполнения тех или иных функций, порядок исполнения отдельных поручений.

Формулируя перечень обязанностей работника при составлении конкретной должностной инструкции, учитывают принятую в организации технологию работы с документами и особенности применяемых технических средств. Инструкция должна закрепить виды работ и порядок их выполнения, а это связано с принятой в организации технологией документирования.

Состав функций в конкретной должностной инструкции всегда индивидуален, даже если она составлена на основе типового документа

*В разделе III «Должностные обязанности»* устанавливается порядок исполнения функций, видов работ, отдельных поручений, а также этические нормы, которые работник обязан соблюдать в ходе трудовой деятельности.

Например, перечень должностных обязанностей работника отдела кадров может выглядеть следующим образом.

Инспектор отдела кадров обязан:

1) сохранять конфиденциальность служебной информации, а также персональных данных о работниках организации (сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни);

2) выполнять указания и распоряжения руководителя кадровой службы, директора организации;

3) обеспечивать сохранность служебных документов, бланков, печатей, штампов и соблюдать правила их использования;

4) соблюдать правила эксплуатации организационной техники, не допускать к работе на технических средствах посторонних лиц;

5) тщательно контролировать качество изготовления и оформления документов по личному составу работников организации, а также документов, представляемых на подпись директору;

6) соблюдать сроки исполнения документов, заданий и поручений руководства;

7) придерживаться установленной в организации субординации, соблюдать правила делового общения и нормы служебного этикета.

*Раздел IV «Права»* закрепляет круг прав, необходимых работнику для реализации возложенных на него функций, а также порядок осуществления этих прав. Как правило, к ним относятся: доступ работника к определенной информации; принятие решений; получение данных, необходимых в работе; право визирования определенных видов документов, а также контроля (за оформлением документов, работой подчиненных, за соблюдением трудовой дисциплины и т. д.). Содержание раздела «Права» напрямую взаимосвязано с набором функций. Он устанавливает компетенцию конкретного работника и права, предоставляемые ему для выполнения возложенных на него обязанностей.

Четкая формулировка прав работника позволяет сформулировать его ответственность, которая выделяется в отдельный раздел.

*Раздел V «Ответственность»* раскрывает содержание и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия своей деятельности, а также за факты непринятия своевременных мер или действий, относящихся к его обязанностям. В инструкции может быть установлена административная, дисциплинарная и материальная ответственность. Меры ответственности устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и с учетом специфики работы организации. При подготовке этого раздела за основу следует брать разделы «Функции» и «Должностные обязанности», в соответствии с которыми и детализируется ответственность должностного лица.

*В разделе VI «Взаимоотношения (связи по должности)»* регулируются производственные контакты между должностными лицами данного и иных структурных подразделений организации, устанавливается круг служебных связей. В этом же разделе могут перечисляться связи со сторонними организациями.

Для повышения качества должностной инструкции целесообразно установить в данном разделе порядок и периодичность предоставления (а также получения) данным работником отчетов, планов и других документов.

Несмотря на то, что должностная инструкция – документ, унифицированный по правилам оформления и структуре текста (разделов), в дополнение к основным разделам в должностную инструкцию могут быть включены и иные разделы.

Например, в должностную инструкцию может быть включен раздел «Оценка работы», где на основе разделов «Функции» и «Должностные обязанности» устанавливаются критерии оценки труда. К таким критериям можно отнести, например, соблюдение сроков подготовки документов и их соответствие установленным нормам, обеспечивающим юридическую силу документа.

К дополнительным разделам относится и раздел «Порядок пересмотра должностной инструкции». В нем устанавливают или срок действия инструкции (например: «Инструкция подлежит пересмотру 1 раз в год»), или условия пересмотра должностной инструкции, в числе которых: изменение организационной структуры, пересмотр штатного расписания, появление новых видов работы, ведущих к перераспределению должностных обязанностей,

внедрение новых технологий, меняющих характер работы и др. Данный раздел располагают в заключение должностной инструкции.

Пример должностной инструкции приведен в приложении 5.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные организационно-правовые формы ИКС, имеющие распространение в Российской Федерации.
2. Какая из организационно-правовых форм ИКС, на Ваш взгляд, является оптимальной? Обоснуйте свой ответ.
3. Перечислите и опишите основные этапы подготовки и принятия решений о создании службы и организации ее функционирования.
4. Опишите процесс установления взаимодействия ИКС с органами управления АПК.
5. Каков порядок определения приоритетных направлений работы ИКС?
6. Каким образом осуществляется выбор структуры и формы организации информационно-консультационной службы?
7. Опишите информационное обеспечение процесса управления ИКС.

## **ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ И МОНИТОРИНГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНФОРМАЦИОННО- КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ**

*Цель:* обосновать необходимость планирования и мониторинга деятельности информационно-консультационной службы.

*Задачи:*

- изучить виды планирования в деятельности информационно-консультационной службы;
- ознакомиться с понятием «стратегия развития консалтинговой фирмы»;
- обозначить значение мониторинга для деятельности информационно-консультационной службы.

**Задание 4.1.** Групповая дискуссия на тему «Планирование и мониторинг деятельности информационно-консультационной службы». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Назовите виды планирования в деятельности информационно-консультационной службы.
2. Опишите стратегическое планирование в деятельности информационно-консультационной службы.

3. Опишите тактическое планирование в деятельности информационно-консультационной службы.

4. Опишите оперативно-календарное планирование в деятельности информационно-консультационной службы.

5. Охарактеризуйте стратегию развития консалтинговой фирмы.

6. Поясните понятия «мониторинг», «мониторинг информационно-консультационной деятельности».

7. Охарактеризуйте цели и задачи мониторинга работы информационно-консультационной деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое стратегическое планирование? Перечислите и опишите шаги стратегического планирования.

2. Для каких целей создается стратегический план информационно-консультационной службы?

3. Охарактеризуйте тактическое планирование деятельности ИКС.

4. Дайте определение «бюджету организации».

5. Для чего осуществляется оперативно-календарное планирование?

6. Что представляет собой стратегия развития консалтинговой фирмы? Каковы ее основные характеристики?

7. Что такое мониторинг деятельности ИКС? Каковы его цели и задачи?

## **ТЕМА 5. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ**

**Цель:** изучить состояние кадрового обеспечения информационно-консультационной службы.

### **Задачи:**

– ознакомиться с понятиями «кадровое обеспечение», «кадровое обеспечение информационно-консультационной службы»;

– изучить состояние кадрового обеспечения информационно-консультационной службы;

– выявить основные направления кадрового обеспечения консультационной службы;

– изучить принципы и источники подбора персонала информационно-консультационной службы.

**Задание 5.1.** Групповая дискуссия на тему «Кадровое обеспечение информационно-консультационной службы». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Опишите состояние и проблемы кадрового обеспечения информационно-консультационной службы.

2. Каковы основные направления кадрового обеспечения информационно-консультационной службы?

3. Каким образом осуществляется подготовка преподавателей для обучения кадров информационно-консультационной службы?

4. Какова базовая подготовка специалистов информационно-консультационной службы?

5. Каким образом осуществляется повышение квалификации специалистов информационно-консультационной службы?

6. Что такое стажировки, как самостоятельный вид обучения?

7. Опишите дистанционное обучение специалистов информационно-консультационной службы.

8. Каким образом происходит обучение руководящего состава информационно-консультационной службы в аспирантуре и докторантуре?

9. Как осуществляется обучение кадров информационно-консультационной службы в рамках международных проектов?

10. Что такое кадровая политика?

11. Как осуществляется привлечение и закрепление кадров информационно-консультационной службы агропромышленного комплекса?

11. Опишите механизмы реализации концепции кадрового обеспечения консультационной службы.

12. Каким образом осуществляется финансирование и оплата труда в системе обучения кадров информационно-консультационной службы?

13. Опишите методику анализа кадрового обеспечения информационно-консультационной службы агропромышленного комплекса.

14. Как осуществляется расчет потребности в подготовке преподавателей для обучения кадров информационно-консультационной службы?

15. Как осуществляется расчет потребности в базовой подготовке кадров информационно-консультационной службы?



16. Как осуществляется расчет потребности в повышении квалификации специалистов информационно-консультационной службы?

**Задание 5.2.** Обучающиеся делятся на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает систему кадрового обеспечения информационно-консультационной службы определенного уровня (районного, регионального, федерального).

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите состояние и проблемы кадрового обеспечения консультационной службы в настоящее время.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные направления кадрового обеспечения консультационной службы.
3. Каким образом реализуется кадровая политика ИКС АПК?
4. Как происходит привлечение и закрепление кадров ИКС?
5. Опишите механизмы реализации концепции кадрового обеспечения консультационной службы.
6. Охарактеризуйте процесс финансирования и оплаты труда в системе обучения кадров ИКС.

## **ТЕМА 6. ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Цель:** изучить юридические основы информационно-консультационной деятельности.

**Задачи:**

- охарактеризовать понятия «договор», «сделка»;
- познакомиться с типовыми договорами в информационно-консультационной деятельности.

**Задание 6.1.** Групповая дискуссия на тему «Договорные отношения в информационно-консультационной деятельности». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Каковы юридические основы информационно-консультационной деятельности?
2. Что такое сделки и договоры?
3. Перечислите виды договоров, используемых в информационно-консультационной службе.
4. Приведите примеры договоров, используемых в информационно-консультационной службе.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте юридические основы информационно-консультационной деятельности.
2. Дайте определение понятиям «договор», «сделка».
3. Перечислите и опишите виды сделок.
4. Опишите условия заключения сделок в устной и письменной формах.
5. Охарактеризуйте порядок заключения договоров.
6. Перечислите и опишите виды договоров.
7. Приведите примеры договоров, заключаемых в рамках информационно-консультационной деятельности.

## **ТЕМА 7. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КУЛЬТУРА**

*Цель:* изучить понятие «культура» при консультировании.

*Задачи:*

- изучить понятия «культура» и «культура в консультировании»;
- исследовать уровни культуры;
- обозначить вопросы культуры при консультировании;
- обозначить проблему морального кодекса консультанта.

**Задание 7.1.** Групповая дискуссия на тему «Консультирование и культура». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Опишите, что такое «культура».
2. Почему необходимо воспитывать уважение к культуре?
3. Назовите и опишите уровни культуры.
4. Какие правила культуры следует соблюдать при консультировании?

**Задание 7.2.** Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам особенностей морального поведения консультантов в России. По результатам дискуссии вырабатывается единое

мнение относительно особенностей морального поведения консультантов в России.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники разрабатывают моральный кодекс консультанта информационно-консультационной службы (примеры приведены в приложении 6). Далее представители каждой группы представляют свои разработки. После совместного обсуждения этих разработок, выделяется из общего числа наиболее оптимальный моральный кодекс информационно-консультационной службы.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термину «культура».
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни культуры.
3. Опишите национальную культуру.
4. Поясните термин «профессиональная культура».
5. Что означает термин «организационная культура»?
6. Каким образом следует соблюдать вопросы культуры при консультировании?

## **ТЕМА 8. СИСТЕМА ОТРАСЛЕВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

**Цель:** выделить важность отраслевого консультирования в условиях российской экономики.

### **Задачи:**

- изучить понятие «отраслевое консультирование»;
- обозначить цели, задачи и функции отраслевых центров;
- определить оптимальную форму отраслевых центров.

**Задание 8.1.** Групповая дискуссия на тему «Система отраслевого консультирования». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Дайте определение понятию «отраслевое консультирование».
2. Опишите цели и задачи отраслевых центров.
3. Каковы функции отраслевых центров?
4. Охарактеризуйте организационные формы отраслевых центров.
5. Какие организационно-технические мероприятия необходимо осуществить для создания отраслевого центра?

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термину «отраслевое консультирование».
2. Опишите цели и задачи отраслевых центров.
3. Каковы функции отраслевых центров?
4. Охарактеризуйте организационные формы отраслевых центров.
5. Какие организационно-технические мероприятия необходимо осуществить для создания отраслевого центра?

## **ТЕМА 9. ОЦЕНКА ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Цель:** научиться оценивать деятельность информационно-консультационной службы.

### **Задачи:**

- изучить понятия «эффективность информационно-консультационной деятельности», «оценка информационно-консультационной деятельности»;
- обозначить систему показателей эффективности деятельности информационно-консультационной службы;
- рассмотреть конкретные примеры оценки эффективности деятельности информационно-консультационных служб.

**Задание 9.1.** Групповая дискуссия на тему «Оценка информационно-консультационной деятельности». Участникам предлагается высказать и обосновать мнения по вопросам:

1. Опишите оценку деятельности информационно-консультационной службы и ее виды.
2. Охарактеризуйте систему показателей эффективности деятельности информационно-консультационной службы агропромышленного комплекса.
3. Приведите примеры оценки эффективности деятельности информационно-консультационной службы.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте понятие «оценка деятельности информационно-консультационной службы».
2. Перечислите и охарактеризуйте виды оценок деятельности организации.
3. Опишите систему показателей эффективности деятельности информационно-консультационной службы АПК.
4. Каким образом осуществляется оценка работы службы с позиций национальной экономики, всего общества?
5. Как проводится оценка заинтересованности клиентов ИКС в ее работе?

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### *Фрагмент анкеты*

*Уважаемые руководители и специалисты  
организаций системы АПК Самарской области!*

Успешное развитие производства в настоящее время невозможно без информационной поддержки организаций всех форм собственности, потому что владение информацией – путь к успеху! Поэтому сегодня, как никогда ранее, возникла необходимость создания информационного и консультационного обслуживания организаций системы АПК. Будем признательны Вам, если Вы ответите на вопросы данной анкеты, которые позволят определить пути создания и улучшения информационно-консультационного обслуживания АПК нашей области. Заранее Вам благодарны за проявленный интерес и помощь.

1. В каком районе расположено Ваше предприятие?.....
  2. Наименование предприятия.....
  3. Ваше базовое образование.....
  4. Занимаемая должность.....
  5. Базовое образование руководителя предприятия.....
  6. Какая информация Вам необходима в Вашей работе? (нужное отметьте). Информация о (об) .....
- учете затрат и анализе расходов;
  - отношениях с налоговыми службами;
  - отношениях с банками, страховыми учреждениями;
  - использовании законодательных актов при конфликтах;
  - бизнес-планировании;
  - заключении договоров с поставщиками и подрядчиками;
  - применении удобрений и ядохимикатов;
  - обработке почвы;
  - применении современного оборудования;
  - хранении, переработке продукции;
  - применении сортов растений, пород животных;
  - технологиях производства в растениеводстве;
  - технологиях производства в животноводстве;
  - ветеринарно-профилактических мероприятиях;
  - хранении, обслуживании, ремонте техники;

- проектировании, строительстве;
- землеустройстве;
- приобретении семян (рынки, цены, каналы);
- приобретении удобрений (рынки, цены, каналы);
- приобретении ядохимикатов (рынки, цены, каналы);
- приобретении техники (рынки, цены, каналы);
- приобретении животных (рынки, цены, каналы);
- ремонтных услугах;
- механизированных работах в полеводстве;
- ценах;
- адресах покупателей продукции, поставщиков ресурсов;
- посредниках;
- условиях предоставления кредитов;
- спросе, предложении;
- приобретении и эксплуатации вычислительной техники и средств связи;
- другое (назовите).....

7. Поддерживаете ли Вы идею создания информационно-консультационной службы? (да, нет).....

8. Какую организационно-правовую форму она должна иметь? (нужное отметьте).

- Независимая организация;
- Частная практика отдельного специалиста;
- Государственная служба;
- Другая (напишите).....

9. Есть ли необходимость в повышении квалификации? (да, нет)

- Руководителя.....
- Специалистов.....
- Работников .....

10. Чем вызвана такая необходимость? (нужное отметьте).

- Низкая квалификация;
- Не справляется с обязанностями;
- Другая причина (напишите).....

11. Какая форма повышения квалификации должна быть использована? (нужное отметьте).

- Проведение циклов передач по радио, телевидению, в газетах;

- Бесплатные консультации специалистов по различным вопросам;
  - Бесплатное обучение на 10-20 дневных курсах;
  - Частичная оплата за счет государства частных консультаций;
  - Бесплатное обучение на 2-3 дневных курсах;
  - Оплата расходов на транспорт и жилье при обучении на курсах;
  - Другая (напишите).....
12. Как Вы считаете, должна ли взиматься плата за консультационные и информационные услуги? (нужное отметьте).
- Да;
  - Нет;
  - Должна быть смешанная системы оплаты (плата берется за отдельные виды услуг).
13. Существуют ли препятствия к созданию информационно-консультационных служб в нашей области? (да, нет).....
14. Если Вы ответили «да», то какие это препятствия? (нужное отметьте).
- Такие услуги будут стоить дорого;
  - Будет низким качество консультаций;
  - Отсутствие доверия к такого рода службам;
  - Большинство организаций в консультациях не нуждаются;
  - Другое (напишите).....

Благодарим за участие и проявленный интерес!

*Пример регистрационной карточки клиента*

Регистрационно-учетная карточка № ____	
Дата обращения _____	Фамилия, имя, отчество консультанта _____
Фамилия, имя, отчество клиента	
Наименование организации	
Адрес клиента	
Краткое содержание устного обращения, проблемы	
Отметка о результатах приема, данные рекомендации	

*Журнал учета клиентов*

Номер регистрационно-учетной карточки	Дата обращения	Фамилия, имя, отчество клиента	Наименование организации	Адрес клиента	Краткое содержание устного обращения, проблемы	Отметка о результатах приема, данные рекомендации	Примечания



Унифицированная форма № Т-3

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена Постановлением Государственного  
от 08.01.2004 № 1

Общество с ограниченной ответственностью «Рассвет»

(наименование организации)

Код  
0301017  
Форма по ОКУД  
по ОКПО 327569342

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа 1/шр	Дата составления 25.12.2006
-------------------------	--------------------------------

УТВЕРЖДЕНО  
Приказом организации от « 27 » 12 20 06 г. № 15/шр  
Штат в количестве 85 единиц

на период 2007 г. с « 01 » января 20 07 г.

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. ((гр. 6 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) х гр. 4)	Примечание
наименование	код				за ненормированный рабочий день	за интенсивность работы	за выслугу лет		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Генеральный директор	1	24 000	20%	15%		32 400	
		Заместитель генерального директора	2	20 000	20%	15%		54 000	
Секретариат	01.01	Офис-менеджер	1	12 000		10%	1500	14 700	
		Секретарь	2	9 000		10%	1500	22 800	
...									
Финансовый департамент	03	Финансовый директор	1	20 000	20%	15%		27 000	
Финансовый отдел	03.01	Заместитель финансового директора	1	17 500		10%		19 250	
		Финансовый менеджер	1,5	15 000		10%		24 750	
Бухгалтерия	03.02	Главный бухгалтер	1	18 500		15%		21 275	
		Заместитель главного бухгалтера	1	16 000		15%		18 400	
Пути по учету основных средств	03.02.01	Бухгалтер	1	14 000				14 000	
...									
Коммерческий департамент	05	Коммерческий директор	1	20 000	20%	15%	15%	30 000	
Отдел продаж	05.01	Заместитель коммерческого директора	1	18 000		20%	15%	24 300	
		Менеджер	4	---					
Отдел рекламы		Начальник отдела рекламы	1	17 000			15%	19 550	
		Менеджер	2	12 000			15%	27 600	
...									
Итого			85					915 750	

Руководитель кадровой службы

начальник отдела кадров

(подпись)

*Мухомов*  
(подпись)

В.Ю. Мищерякова

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

*Давыдов*  
(подпись)

О.Т. Давыдов

(расшифровка подписи)

*Должностная инструкция  
менеджера по информационным технологиям*

## I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению \_\_\_\_\_

1.2. На должность менеджера по информационным технологиям (IT-менеджера) назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое, инженерно-математическое) образование («Информационные системы и технологии (по направлениям)», «Программное обеспечение информационных технологий», «Вычислительные машины, системы и сети», «Автоматизированные системы обработки информации», «Информационные системы обработки информации», «Информационные технологии и управление в технических системах» и т.д.), стаж работы по специальности в области информационных технологий не менее 3 лет либо среднее специальное (техническое, математическое) образование и стаж работы в области информационных технологий не менее 5 лет.

1.3. Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) подчиняется \_\_\_\_\_.

1.4. В своей деятельности менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) руководствуется:

- законодательными и нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) должен знать:

- нормативные и методические материалы по организации автоматизированных систем управления;
- перспективы развития предприятия;
- аппаратное и программное обеспечение сетей;
- средства сетевого и системного управления;
- структуру предприятия, взаимоотношения (функциональные связи) между его подразделениями;
- информационные технологии, информационные процессы;
- основы проектирования автоматизированной обработки информации и программирования;
- порядок постановки задач, их алгоритмизацию;
- порядок разработки и оформления технической документации;
- английский язык;
- основы менеджмента и маркетинга;
- социологию и психологию социально-технологических систем;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- информационное законодательство;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6. Во время отсутствия менеджера по информационным технологиям (IT-менеджера) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

## **II. ФУНКЦИИ**

На менеджера по информационным технологиям (IT-менеджера) возлагаются следующие функции.

2.1. Организация работы по разработке, внедрению и функционированию информационной системы.

2.2. Организация договорной работы с представителями предприятий по поставке информационных систем.

2.3. Методическое обеспечение соответствующих вопросов.

2.4. Оказание консультационных услуг работникам предприятия по вопросам пользования информационными системами.

- 2.5. Представление установленной отчетности.
- 2.6. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.
- 2.7. Осуществление руководства подчиненными сотрудниками.
- 2.8. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

### **III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) обязан:

- 3.1. Руководить работами по проектированию, внедрению, настройке и поддержке информационной системы с целью автоматизации управления организаций.
- 3.2. Определять основные задачи внедрения информационной системы, направления разработки и применения информационной системы.
- 3.3. Осуществлять выбор оптимального сочетания потребностей пользователя и возможностей информационной системы.
- 3.4. Разрабатывать методологическую основу информационной системы.
- 3.5. Организовывать подготовку проектной документации, сметы расходов на информационную систему и ее функционирование.
- 3.6. Организовывать договорную работу с поставщиками (подрядчиками) информационной системы.
- 3.7. Руководить работами по настройке и поддержке информационной системы.
- 3.8. Контролировать и устанавливать программное обеспечение.
- 3.9. Планировать ресурсы, управлять заявками пользователей на обслуживание.
- 3.10. Управлять изменениями (запросами на изменения, подтверждением и планированием изменений, приоритетами запросов).

3.11. Управлять инфраструктурой информационной системы и обеспечивать ее надежность.

3.12. Обеспечивать бесперебойное функционирование системы и принимать оперативные меры по устранению возникающих в процессе работы нарушений.

3.13. Осуществлять прогнозирование изменений автоматизации предприятия и принимать оперативные меры упреждающего управления.

3.14. Организовывать мониторинг рынка информационных систем, разрабатывать предложения по модернизации информационной системы.

3.15. Руководить разработкой инструкций, методических и нормативных материалов по использованию и эксплуатации информационной системы.

3.16. Оказывать консультационные услуги по вопросам выполняемой работы.

3.17. Обеспечивать подготовку установленной отчетности.

#### **IV. ПРАВА**

Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

4.2. Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с исполнением им должностных обязанностей.

4.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными в настоящей инструкции обязанностями.

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия, получать информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

4.6. Вносить на рассмотрение директора предприятия представления о назначении, перемещении, увольнении подчиненных ему

работников, предложения об их поощрении или наложении на них взысканий.

4.7. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

## **V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

5.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством.

Руководитель структурного подразделения

\_\_\_\_\_

*подпись*

И.О. Фамилия

Визы

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_

*подпись*

И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_

*дата*

*Примеры профессиональных кодексов***Кодекс поведения Европейской Федерации  
Ассоциаций Консультантов по Организации Производства**

Все члены ассоциаций должны подписаться под кодексом поведения ЕФАКОП и в своей деятельности должны всячески избегать непрофессионального поведения, а именно:

- рекламировать в вульгарной или коммерческой манере;
- принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг или товаров клиенту;
- участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как и находиться под их контролем;
- утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;
- начислять вознаграждение за оказанные услуги на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;
- разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;
- платить или принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;
- совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

**Этические нормы и стандарты профессиональной  
практической деятельности Ассоциации фирм  
по управленческому консультированию  
(Соединенные штаты Америки)***Преамбула.*

Цели кодекса этики и стандартов профессиональной практики. Кодекс этики и стандарты профессиональной практики выражают добровольное принятие членами ассоциации обязательства соблюдать строгую дисциплину в большей, чем это предусмотрено законом, степени. Их цель — сообщить обществу, что члены ассоциации стремятся сохранить высокий этический и гражданский уровень, а также заявить, что в ответ на доверие общества

члены обязуются осуществлять свою практическую деятельность так, чтобы она служила на благо общества. На этом зиждется уверенность клиента, что члены Ассоциации будут служить ему в соответствии с существующими профессиональными стандартами компетентности, объективности и честности.

Кодекс в общих терминах выражает стандарты профессионального поведения, которые должны быть присущи консультирующим фирмам по вопросам управления в их взаимоотношениях с перспективными и настоящими клиентами, коллегами, членами родственных профессий и обществом. Кодекс этики в отличие от стандартов профессиональной практики по своей природе носит обязательный характер. Он служит основанием для дисциплинарных действий, когда поведение фирмы-члена не удовлетворяет требуемым стандартам, заявленным в кодексе. Стандарты профессиональной практики носят рекомендательный характер и выражают цели и стандарты качественной практической деятельности, с которыми согласились члены Ассоциации.

Ассоциация заставляет исполнять кодекс этики, расследуя все жалобы на его нарушения и принимая дисциплинарные меры к любому члену, который окажется виновным в нарушении этических норм.

*Профессиональное отношение.* То, что руководители частных и государственных организаций целиком полагаются на совет консультантов по вопросам управления, возлагает на представителей данной профессии обязательство сохранять высокие стандарты честности и компетентности. С этой целью члены Ассоциации берут на себя обязательство ставить интересы текущих и перспективных клиентов выше собственных, сохранять независимость мнений и действий, держать дела своих клиентов в строгом секрете, постоянно стремиться повысить свое профессиональное мастерство, следовать и развивать профессиональные стандарты управленческого консультирования, поддерживать честь и достоинство профессии и придерживаться высоких стандартов личного поведения. Этот кодекс был порожден опытом членов Ассоциации с момента ее создания в 1933 г. Признавая общественные интересы и свои обязательства перед профессией, члены Ассоциации и входящие в их штаты консультанты приняли решение соблюдать требования следующих статей кодекса этики:



1. Основные обязательства перед клиентами.

1.1. Мы всегда будем ставить интересы клиентов выше своих и служить им честно, компетентно и независимо.

Мы будем занимать независимую позицию и сделаем все, чтобы наш совет строился на основании непредвзятого учета всех относящихся к делу фактов и ответственных мнений.

1.2. Мы будем охранять любую информацию, касающуюся дел клиента и собранную при исполнении профессиональных обязанностей, как секретную и не будем использовать в личных, финансовых или каких-либо других интересах материалы или внутреннюю информацию, привлекающие наше внимание в результате профессиональных связей с клиентами. Мы не будем предоставлять возможности кому-либо другому воспользоваться этим. Соблюдение этического обязательства фирмы, занимающейся управленческим консультированием, не злоупотреблять доверием клиентов не только облегчает полную разработку и анализ фактов, существенных для решения проблемы, но и стимулирует клиентов искать необходимую им помощь для решения щекотливых проблем.

1.3. Мы будем оказывать услуги двум или более конкурирующим клиентам или клиентам, между которыми существуют любого рода неприязненные отношения, в решении щекотливых проблем, только предварительно уведомив их об этом.

1.4. Мы будем информировать клиентов о любых наших связях, обстоятельствах или интересах, которые могли бы повлиять на наше суждение или объективность наших услуг.

2. Соглашение с клиентом.

2.1. При определении квалификации мы будем говорить только о компетенции, опыте и репутации и не будем затрагивать какого-либо специфического результата, например, величины снижения издержек производства или увеличения прибыли.

<sup>22</sup> Мы будем принимать только задания, соответствующие квалификации, которые, по нашему мнению, принесут реальную выгоду клиентам. Мы будем выделять специалистов, достаточно квалифицированных, чтобы эффективно произвести анализ и решение определенной проблемы или проблем клиента. Мы будем выполнять каждое задание под руководством главы фирмы,

ответственного за его успешное завершение. Мы не будем брать на себя выполнение заданий, настолько ограниченных, что мы не сможем эффективно обслужить клиента.

2.3. Мы будем прежде, чем принять задания, детально советоваться с настоящим или перспективным клиентом и собирать столько фактов, сколько нужно для полного понимания проблемы необходимого исследования и получения выгод, которые могут обогатить клиента. Предварительное исследование будет проводиться конфиденциально при обстоятельствах и на условиях, оговоренных членом и перспективным клиентом.

2.4. Мы будем всегда, кроме тех случаев, когда особые отношения с клиентом делают это ненужным, следить за тем, чтобы он получил письменное предложение, показывающее задачи, цели, диапазон и, где это возможно, подсчитанный гонорар или его обоснование для предлагаемых услуг или задания. Мы будем обсуждать с клиентом все важные изменения в природе, диапазоне, сроках или других аспектах задания и получать согласие на эти изменения прежде, чем начать работать, и, если только обстоятельства не делают это излишним, мы подтвердим все предлагаемые изменения письменно.

2.5. Мы будем выполнять каждое задание на индивидуализированной основе и давать рекомендации, специально разработанные, чтобы удовлетворять определенным требованиям ситуации клиента. Наша цель в задании каждого клиента — разработать практичные и реалистичные решения, которые можно быстро и экономно внедрить. Наш профессиональный персонал готов в любых необходимых пределах помогать внедрять одобренные и принятые рекомендации.

2.6. Мы не будем обслуживать клиента при обстоятельствах или условиях, которые могут повлиять на нашу объективность, независимость или честность; мы оставляем за собой право отказаться от задания, если обстоятельства, не подчиняющиеся нашему контролю, начнут препятствовать успешному осуществлению задания.

2.7. Мы будем знакомить сотрудников клиента с применяемыми принципами, методами и техникой, с тем чтобы предложенные или внедренные усовершенствования можно было правильно осуществить и продолжить после завершения задания.

2.8. Мы будем продолжать понимать и знать проблемы клиентов и помнить о работе, которая была проделана для их решения, и для этого хранить соответствующие подшивки отчетов, предоставляемых клиентам. Они защищены от несанкционированного доступа и дополняются подшивками рабочих бумаг, журналами учета консультантов и аналогичными данными.

2.9. Мы не будем принимать на себя выполнение задания для клиента, если его в этот момент обслуживает другая фирма, занимающаяся управленческим консультированием, если только не получим убедительных доказательств, что противоречие между двумя обязательствами осознано и одобрено клиентом. Мы не будем пытаться вытеснить другую фирму, занимающуюся управленческим консультированием, или индивидуального консультанта, имея сведения о соглашении, заключенном клиентом с другим консультантом, если только не получим убедительных доказательств, что клиенту известно о всяком противоречии между этими двумя соглашениями.

2.10. Мы будем пересматривать работу другой фирмы, занимающейся управленческим консультированием, или индивидуального консультанта, выполненную на того же клиента, только с их ведении, если только работа, которая является предметом пересмотра, не завершена или прервана.

Однако, даже в этом случае дело простой вежливости сообщить консультирующей фирме или консультанту, что работа пересматривается, при условии, что клиент согласится на это.

### 3. Гонорар, выплачиваемый клиентом.

3.1. Мы будем запрашивать разумный гонорар, соизмеримый с природой оказываемых услуг и принятыми обязательствами. С одной стороны, избыточный запрос осложняет взаимоотношения с клиентом и отталкивает общество от использования услуг консультантов по вопросам управления. С другой стороны, адекватная компенсация необходима, чтобы фирма, занимающаяся управленческим консультированием, могла эффективно обслуживать своих клиентов и сохранять честность и независимость. Чтобы определить разумность гонорара, нужно учесть много факторов, включая природу выполняемых услуг, требуемое время, опыт

консультирующей фирмы, ее возможности и репутацию, степень принятой на себя ответственности и выгоду, которую клиент получит от пользования этими услугами. Где это только осуществимо, мы будем предварительно договариваться с клиентом о гонораре или об основе его расчета.

3.2. Мы не будем принимать или выплачивать гонорар или комиссионные другим лицам за что-либо, относящееся к клиенту, или заключать какие-либо соглашения по передаче нашей практики другим при условии, однако, что две или более консультирующие фирмы или индивидуальные консультанты могут заключить соглашение о разделе всех вознаграждений или комиссионных расходов, которые будут соизмеримы с относительной ценностью выполненных услуг, предоставляемых клиенту. Мы не будем также принимать гонорары, комиссионные или какие-либо другие ценные предложения от отдельных лиц или организаций за то, что, оказывая услуги клиенту, мы порекомендуем определенное оборудование, материалы или услуги.

*Стандарты профессиональной практики.* Чтобы обеспечить высокое качество деятельности в практике управленческого консультирования, члены Ассоциации разработали следующие стандарты качественной практики, которыми желательно руководствоваться в данной профессии. Фирмы-члены согласны с такой практикой, поскольку она способствует налаживанию справедливых и удовлетворительных взаимоотношений с клиентом и успеху в управленческом консультировании.

1. Мы будем постоянно стремиться поднимать и защищать стандарты профессии управленческого консультирования. Мы будем постоянно стремиться улучшать знания, мастерство и методы, а также сделать доступными для клиентов все выгоды наших профессиональных достижений.

2. Мы осознаем, что интересы общества и профессии обязывают нас способствовать разработке и пониманию все лучших путей управления различными учреждениями, функционирующими в нашем обществе. Вследствие образования, опыта и широкого контакта с проблемами управления в самых различных институтах общества консультанты по вопросам управления более, чем кто бы

то ни было, способны распознавать все возможности улучшения управленческих и рабочих процессов; при этом они обязаны делиться своими знаниями с управляющими и их коллегами.

3. Мы осознаем нашу ответственность перед профессией, которая обязывает делиться с коллегами методами и техникой, применяемыми при обслуживании клиентов. Но мы не будем сознательно, без разрешения использовать запатентованные данные, методы, материалы или технику, которые другие консультанты по управлению разработали, но не опубликовали для широкого использования.

4. Мы не будем приглашать на работу консультантов, которые работают в других консультирующих фирмах, без предварительного информирования этих фирм. Мы не будем заниматься оптовым переманиванием или массовым набором консультантов из других консультирующих фирм. Если к нам обратятся консультанты других консультирующих фирм по поводу приема на работу в нашу фирму или в фирму клиента, мы обязуемся в каждой ситуации поступать так, чтобы это было честным по отношению к консультанту, фирме и клиенту.

5. Мы не будем уговаривать сотрудников клиента пойти на работу к нам или другим, если только на это не будет получено согласие клиента. Если к нам обратятся сотрудники клиентов по вопросу перехода на работу к нам в фирму или в фирму другого клиента, мы обязуемся сначала получить согласие клиентов, а уже потом начать переговоры с нанимаемыми сотрудниками.

6. Мы будем постоянно оценивать качество работы нашего персонала, чтобы быть уверенными, насколько это возможно, что все наши задания выполняются компетентно. Мы будем стремиться предоставить возможность для профессионального совершенствования тех, кто займется нашей профессией, помогая им полностью понять функции, обязанности и ответственность консультантов по вопросам управления и не отставать от значительных достижений в сфере их практической работы.

7. Мы будем во все времена вести внутренние и внешние дела нашей фирмы с наибольшей выгодой для нашей профессии.

8. Мы не будем рекламировать наши услуги языком самовосхваления или каким-либо другим образом, подрывающим честь и достоинство нашей профессии.

9. Мы будем уважать профессиональную репутацию и практическую деятельность других консультантов по вопросам управления. Это не снимает морального обязательства сделать достоянием гласности неэтичное поведение наших коллег и довести это до сведения властей.

10. Мы будем всеми силами стараться расширить понимание общественности и повысить ее уважение к профессии управленческого консультирования, с тем чтобы консультанты по вопросам управления могли эффективно выполнять свою функцию в обществе. Мы будем вести себя так, чтобы соответствовать репутации нашей профессии и вызвать доверие, уважение и уверенность клиентов и общественности. Во время практической деятельности мы будем стремиться сохранить полностью профессиональное отношение к тем, кого обслуживаем, кто помогает нам, к нашим коллегам-консультантам, представителям других профессий и единолично практикующим консультантам в родственных и смежных сферах деятельности и науки.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М. : Маркетинг, 2014. – 316 с.
2. Блинов, А.О. Управленческое консультирование : учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М. : Дашков и К, 2014. – 212 с.
3. Гончаров, М.И. Консалтинг в антикризисном управлении: теория и практика. – М. : Экономика, 2015. – 244 с.
4. Демишкевич, Г.М. Организация сельскохозяйственного консультирования в АПК : учебное пособие. – М. : ФГБОУ ДПОС РАКО АПК, 2013. – 105 с.
5. Управленческое консультирование : [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.acjournal.ru/jour>.
6. Макхэм, К. Управленческий консалтинг. / Пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 2014. – 380с.
7. Мамай, О.В. Деловые коммуникации : практикум / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.
8. Мамай, О.В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.
9. Мамай, О.В. Организация консультативной службы в АПК : методические указания / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 65 с.
10. Мамай, О.В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.
11. Самара – аграрная российская информационная система : [Электронный ресурс]. – URL: <http://mcx.samregion.ru/officials/psapk/aris/>.
12. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе : учебник / под ред. В.М. Кошелева. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 375 с.
13. Посадский, А.П. Консультационные услуги в России / А.П. Посадский, С.В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 2015. – 228 с.
14. Русакова, О.Н. Как составить штатное расписание : [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.lawmix.ru/bux/72115>.
15. Смольков, В.Б. Управленческое консультирование // Социально-гуманитарные знания. – 2015. – №3. – С. 166-174.
16. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин – М. : ИНФРА-М, 2018. – 330 с.
17. Управленческое консультирование : учебное пособие / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 201 с.
18. Федеральный центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров АПК : [Электронный ресурс]. – URL: <http://mcx-consult.ru/>.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Тема 1. Управленческое консультирование .....	4
Тема 2. Методология консультирования .....	5
Тема 3. Создание информационно-консультационной службы и организация ее функционирования .....	7
Тема 4. Планирование и мониторинг в деятельности инфор- мационно-консультационной службы .....	29
Тема 5. Кадровое обеспечение информационно-консультаци- онной службы .....	30
Тема 6. Договорные отношения в информационно-консульт- ационной деятельности .....	32
Тема 7. Консультирование и культура .....	33
Тема 8. Система отраслевого консультирования .....	34
Тема 9. Оценка информационно-консультационной деятель- ности .....	35
Приложения .....	36
Рекомендуемая литература .....	54



Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна, Мамай Игорь Николаевич

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 11.04.2019. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 3,26; печ. л. 3,5.  
Тираж 50. Заказ № 106.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Н. В. Чигина, Е. Г. Бухвалова, С. П. Болдырева,  
О. А. Брумина

# **АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК**

*Учебное пособие*

Кинель 2016

ББК 81.2  
Анг-9.Я 7  
Ч58

*Рецензенты:*

д-р филол. наук, проф., и.о. зав. кафедрой «Лингвистика»  
Самарского государственного университета путей сообщения

*М. М. Халиков;*

канд. пед. наук, доцент кафедры «Иностранные языки»

ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*С. В. Романова*

**Чигина, Н. В.**

**Ч58** Английский язык : учебное пособие / Н. В. Чигина,  
Е. Г. Бухвалова, С. П. Болдырева, О. А. Брумина. – Кинель :  
РИО СГСХА, 2016. – 195 с.

**ISBN 978-5-88575-443-9**

Настоящее учебное пособие содержит текстовый материал, серию упражнений, направленных на развитие умений и навыков работы с иноязычным текстом, дидактический материал для развития навыков говорения, грамматические правила, помогающие обучаемым работать самостоятельно.

Пособие предназначено для студентов, продолжающих изучение английского языка в вузе на этапе бакалаврской подготовки, а также для широкого круга лиц, изучающих английский язык.

**ББК 81.2  
Анг-9.Я7**

**ISBN 978-5-88575-443-9**

© Чигина Н. В., Бухвалова Е. Г.,  
Болдырева С. П., Брумина О. А., 2016  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие предназначено для обучающихся вуза сельскохозяйственного профиля по дисциплине «Иностранный язык» согласно ФГОС ВО уровня бакалавриата.

Целью данного пособия является формирование иноязычной коммуникативной компетенции в совокупности ее составляющих, а именно: речевая компетенция – развитие коммуникативных умений в говорении, письме; языковая компетенция – овладение новыми языковыми средствами (лексическими, грамматическими, орфографическими). Авторы также имеют целью одновременно развить у обучающихся навыки самостоятельной работы.

Поурочная структура выглядит следующим образом: краткий грамматический справочник, тренировочные лексико-грамматические упражнения, текстовый материал и упражнения, направленные на развитие умений и навыков работы с иноязычным текстом, дидактический материал для развития умений и навыков говорения и письма. Грамматический материал снабжен памятками, инструкциями, примечаниями, помогающими обучающимся работать самостоятельно.

Наличие многообразия текстов по одной тематике позволяет варьировать объем заданий с учетом индивидуальных особенностей и степени подготовки каждого обучающегося. Упражнения, включенные в данное пособие, обеспечивают развитие умений и навыков различных видов чтения, монологической и диалогической речи, а также ведения дискуссии.

Работать с учебным пособием можно как самостоятельно, так и под руководством преподавателя.

# LESSON 1

## ABOUT MYSELF AND MY FAMILY

- Grammar practice:**
1. Pronouns
  2. The verb to be
  3. The verb to have
  4. Article
  5. The structure of the sentence

- Reading and translation practice:**
1. My Biography
  2. Dialogue: Family

- Conversation practice:**
1. Family Life

- Writing practice:**
1. A letter to a pen friend
  2. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

Личные местоимения (Personal pronouns)		Притяжательные местоимения (Possessive pronouns)	
Именительный падеж – Кто? Что? (подлежащие)	Объектный падеж – Кого? Кому? (дополнение)	I форма (перед сущ.)	II форма (без сущ.)
<b>I</b> я	<b>me</b> мне, меня	<b>my</b> мой, мои	<b>mine</b> мой, мои
<b>you</b> ты	<b>you</b> тебе, тебя	<b>your</b> твой, твои	<b>yours</b> твой, твои
<b>he</b> он	<b>him</b> ему, его	<b>his</b> его	<b>his</b> его
<b>she</b> она	<b>her</b> ей, ее	<b>her</b> ее	<b>hers</b> ее
<b>it</b> он, она, оно	<b>it</b> ему, его, ей, ее	<b>its</b> его, ее	<b>its</b> его, ее
<b>we</b> мы	<b>us</b> нам, нас	<b>our</b> наш, наши	<b>ours</b> наш, наши
<b>you</b> вы	<b>you</b> вам, вас	<b>your</b> ваш, ваши	<b>yours</b> ваш, ваши
<b>they</b> они	<b>them</b> им, их	<b>their</b> их	<b>theirs</b> их

#### 1. Fill the gaps with appropriate pronouns given in the brackets.

- 1) Does .... like her job? (*she, they, her, we*)
- 2) I'm sure I know .... (*he, his, its, him*)
- 3) Is that .... car? (*you, yours, your, him*)
- 4) Is it their car? – No, .... is yellow. (*their, them, its, theirs*)
- 5) A few months ago I met an old friend of .... (*my, me, mine, him*)
- 6) He rang Mary and invited .... to dinner. (*she, it, her, hers*)
- 7) My father is fat, .... weighs too much. (*she, him, he, his*)
- 8) John showed .... the book. (*his, it, its, him*)
- 9) Can you give .... some more cake? (*his, my, me, mine*)
- 10) If you see Tom and Jane, give ..... my love. (*they, their, it, them*)

## 2. Finish the sentences with the pronouns **him/her/them**.

- 1) I don't know those girls. Do you know *them*?
- 2) I don't know that man. Do you know ....?
- 3) I don't know Bob's wife. Do you know ....?
- 4) I don't know his friends. Do you know ....?
- 5) I don't know Mr. Brown. Do you know ....?

## 3. Fill the gaps with appropriate pronouns.

- 1) I had many English books. I read .... every day.
- 2) Kate is my friend. I often meet .... in the office.
- 3) We are students. This is .... classroom.
- 4) Ben and Nick, open .... books at page 9.
- 5) Take this book and read .... at home.
- 6) Read these words and learn .... well.
- 7) I don't know .... What's his name?
- 8) Take the dictionary. – It's not my dictionary, it's .....
- 9) This is a photo of a modern shop. .... windows are wide and high.
- 10) Whose magazine is over there? – It's.....
- 11) What is your cousin? – .... is a journalist.

Возвратно-усилительные местоимения (Returnable and intensifying pronouns)	
<b>myself</b>	я сам, сама
<b>yourself</b>	ты сам
<b>himself</b>	он сам
<b>herself</b>	она сама
<b>itself</b>	он, она, оно сам (-а, -о)
<b>ourselves</b>	мы сами
<b>yourselves</b>	вы сами
<b>themselves</b>	они сами

## 4. Fill the gaps with pronouns *myself/yourself/ himself / herself / ourselves /themselves/ me/you /her/him/us/them*.

- 1) Julia had a great holiday. She enjoyed *herself*.
- 2) It's not my fault. You can't blame .....
- 3) What I did was very wrong. I'm ashamed of .....
- 4) We've got a problem. I hope you can help .....
- 5) Can I take another biscuit? 'Of course. Help.....
- 6) Take some money with ..... in case you need it.
- 7) Don't worry about Tom and me. We can look after .....
- 8) I gave them a key to your house so that they could let ..... in.
- 9) When they come to visit us, they always bring their dog with .....

10) Nobody helped Julie and Betty with the party. They organized it... .

**Глагол “to be” (быть, являться, находиться)  
в настоящем, прошедшем и будущем времени**

Время	Утвердительная форма	Отрицательная форма	Вопросительная форма
<b>Настоящее время</b>	I am clever. He/She/It is clever. We/You/They are clever.	I am not clever. He/She/It is not clever. We/You/They are not clever.	Am I clever? Is he/she/it clever? Are we/you/they clever?
<b>Прошедшее время</b>	I was clever. He/She/It was clever. We/You/They were clever.	I was not clever. He/She/It was not clever. We/You/They were not clever.	Was I clever? Was he/she/it clever? Were we/you/they clever?
<b>Будущее время</b>	I/We shall/will be clever. He/She/It will be clever. You/They will be clever.	I/We shall/will not be clever. He/She/It will not be clever. You/They will not be clever.	Shall/Will I be clever? Will he/she/it be clever? Will you/they be clever?

**5. Use the verb to be in the correct form. Translate the sentences.**

1. George .... a student. 2. We .... on duty today. 3. All students .... present today. 4. My grandparents .... pensioners. 5. This woman .... a housewife. 6. Yesterday the weather .... fine, but tomorrow it .... nasty. 7. Mr. Emmons .... blind. The neighbours .... glad to help him. 8. Tomorrow my husband .... at home. 9. We .... proud of our achievements. 10. The doctor .... busy with the patient. 11. It .... the worst weather anyone remembers. 12. I .... sure he will come in time. 13. She .... late for the lesson last Monday. 14. It .... kind of you to help this blind man. 15. These shoes .... just her size. 16. The lesson .... over soon and you .... free.

**6. Put the following sentences into negative form and make general questions. Give short answers. Example:**

I was ill last week.

I was not ill last week.

Were you ill last week? – Yes, I was. / No, I wasn't.

1. Pete is at work now. 2. My friend is good at geography. 3. It was wonderful at the party. 4. They were at the cinema yesterday. 5. The temperature will be above zero tomorrow. 6. I'm sure they will be late for the meeting. 7. They will be back tomorrow. 8. The teacher was pleased with the student's answer. 9. We'll be busy next Sun-

day. 10. The sportsmen are ready for the competition. 11. Bob is a famous football player. 12. Relationships within the family are different now. 13. Christmas is the traditional time for presents.

**7. Put the sentences in Past и Future Simple (Indefinite). Use the following adverbs: yesterday, last year (month, week), the day before yesterday, a week (month, year) ago, tomorrow, the day after tomorrow, next year (month, week), in a month (week, year).**

**Example:**

- It is cold today.
- It was cold yesterday.
- It will be cold tomorrow.

1. We are on duty today. 2. They are students of Samara State Agricultural Academy. 3. She is 20. 4. I am an engineer. 5. She is tired. 6. This computer is out of order. 7. You are very busy. 8. They are at home. 9. My friend is at the cinema.

**Устойчивые выражения с глаголом “to be”**

<b>to be angry/annoyed about</b>	злиться/раздражаться на кого-то
<b>to be bad/good/hopeless at</b>	не быть успешным/иметь успех (способности)/быть безнадёжным в чем-либо
<b>to be shocked/surprised at/by</b>	быть потрясённым/удивлённым чем-л
<b>to be famous for</b>	быть известным чем-либо
<b>to be responsible for</b>	нести ответственность за что-то
<b>to be/feel sorry for smb.</b>	жалеть/сочувствовать кому-либо
<b>to be late for</b>	опаздывать
<b>to be ready for</b>	быть готовым к чему-либо
<b>to be interested in</b>	интересоваться
<b>to be tired of</b>	устать
<b>to be sure/certain of</b>	быть в чем-то уверенным
<b>to be glad to meet smb.</b>	рад познакомиться с кем-либо
<b>to be similar to</b>	быть похожим на
<b>to be busy with</b>	быть занятым
<b>to be fond of</b>	любить что-либо
<b>to be proud of</b>	гордиться
<b>to be good at</b>	хорошо разбираться в
<b>to be afraid of</b>	бояться
<b>to be in/out</b>	быть на месте/отсутствовать
<b>to be through with</b>	закончить с чем-либо

**8. Translate the sentences paying attention to the combinations with the verb to be.**

1. I'm afraid of dogs. 2. What are you particularly interested in? 3. I'm not hungry, I'm thirsty. 4. Are you ready for the lesson?



5. A new film is on. Are you going to see it? 6. He was about to leave London. 7. Is she in? – No, she is out. 8. I'm afraid you are wrong. 9. Are you through with your work? 10. Mathematics is of great importance.

**Глагол “to have/have got” (иметь, обладать)  
в настоящем, прошедшем и будущем времени**

Время	Утвердительная форма	Отрицательная форма	Вопросительная форма
<b>Настоящее время</b>	I/ We/You/They <b>have got</b> a flat. He/She/It <b>has got</b> a flat.	I/ We/You/They <b>have not got</b> a flat. He/She/It <b>has not got</b> a flat.	<b>Do</b> I/you/we/they <b>have got</b> a flat? <b>Does</b> she/he/it <b>have got</b> a flat?
<b>Прошедшее время</b>	I / He/She/It/ We/You/They <b>had got</b> a flat.	I / He/She/It/ We/You/They <b>had not got</b> a flat.	<b>Did</b> I/you/she/he/ it/we/they <b>have got</b> a flat?
<b>Будущее время</b>	I/We <b>shall/will have got</b> a flat. He/She/It/You/They <b>will have got</b> a flat.	I/We <b>shall/will not have got</b> a flat. He/She/It/You/They <b>will not have got</b> a flat.	<b>Will</b> I/you/she/he/ it <b>have got</b> a flat?

**9. Use the verb *to have* in correct tense.**

1. Yesterday we .... a lecture on History and group 1 .... a lecture on Mathematics. 2. Tomorrow I .... an English lesson, my friend .... an English lesson too. 3. In 1998 our Academy .... 4 faculties. Now our Academy .... 5 faculties. 4. At the end of each term students .... four or five exams. Last January we .... five exams. This summer our group .... five exams too. 5. My mother always .... much work to do. 6. My parents usually .... little free time. 7. Each faculty of our Academy .... scientific laboratory. These laboratories .... modern equipment. 8. I hope all our graduates .... interesting work in the future.

**10. Make questions using the verbs *to be*, *to have* in correct form.**

**Example:**

Your brother/young.  
Is your brother young?

- 1) Jane/brothers.
- 2) George/nine years old.
- 3) Mrs. Brown/a large family.
- 4) Your sister/pretty.
- 5) Why/they/absent.
- 6) Where/Betty/now.

- 7) They/relatives/here.
- 8) It / the right answer.
- 9) Your neighbour / any pets.
- 10) You / any problems / with your parents.
- 11) Why / it / great / to have a brother or a sister.
- 12) You / an only child / in the family.

**11. Use the verbs *to be*, *to have* in appropriate form. Translate the sentences.**

1. My sister (to have got) two sons.
2. Our teacher (to be) in the English lab now.
3. The name of this street (to be) Volgin street.
4. I (to have got) a lot of English books at home.
5. A friend of mine (to be) a student of the Moscow Law Institute.
6. The houses in the street (to be) not big.
7. My wife (to have got) many relatives in Moscow.
8. I (to have) no free time today.
9. My friends (to have got) a good flat not far from the metro station.
10. My friend and I (to be) of the same age.
11. This young man (to have got) no parents.
12. I (to have got) no news today.
13. (to have got) you a large family?
14. (to have) your friend any English newspapers at home?
15. (to be) your sister and brother students?
16. These students (to have got) classes in English twice a week.
17. We (to be) very busy now.
18. My friend (to be) a first-year student.

**Устойчивые выражения с глаголом “to have”**

<b>to have a bath</b>	принимать ванну
<b>to have a cold</b>	простудиться
<b>to have a haircut</b>	подстричься
<b>to have a headache</b>	страдать от головной боли
<b>to have a shave</b>	побриться
<b>to have a shower</b>	принимать душ
<b>to have a temperature</b>	иметь высокую температуру
<b>to have a wash</b>	помыться
<b>to have a chat</b>	поболтать
<b>to have a good time</b>	провести хорошо время
<b>to have breakfast</b>	позавтракать
<b>to have dinner</b>	пообедать
<b>to have supper</b>	поужинать
<b>to have a look at</b>	взглянуть

**12. Translate the sentences into English. Use the expressions with verbs *to be*, *to have*:**

1. Его рабочий день очень длинный. Он всегда занят. 2. У меня два брата, один – студент, другой – школьник. 3. Она хорошо разбирается в математике. 4. Нам очень нравится современная музыка. 5. Мы гордимся своими родителями. 6. Вы боитесь собак? – Нет. 7. Никто не был готов к уроку. 8. Братья были очень похожи друг на друга. 9. У меня болит голова. 10. Я часто болтаю со своими друзьями. 11. Мы обычно хорошо проводим время вместе. 12. Я обычно завтракаю, обедаю и ужинаю дома. 13. Взгляни-те на эту картину, она очень редкая.

**13. Put in the missing articles (*a/ an/ the*) where necessary.**

1. It is ... book. It is ... expensive book. 2. ... book is brown. 3. Are those ... small pictures? 4. My name is ... Ann. 5. He is ... French student. 6. These are ... watches. They are not ... clocks. 7. Is that ... short pencil? No, it is ... long pencil. 8. Are ... students in ... classroom or out in ... corridor? They are in ... classroom. 9. Where is ... teacher? He is at ... desk. 10. Is ... door brown or red? It is ... brown.

**14. Choose the right variant.**

1. Catherine loves cats/the cats.
2. Look at cats/the cats! They are chasing a bird.
3. I don't like coffee/the coffee, but I like tea/the tea.
4. You cut the cake/cake and I'll pour coffee/the coffee.
5. Life/The life will be different in the future.
6. Life/The life of a mayfly is extremely short.
7. Children/The children usually like playing games.
8. Children/The children have gone to the park.
9. All people/the people in this room are my relatives.
10. All people/the people should have freedom of speech.
11. Villages/The villages in this part of the country are very beautiful.
12. Breakfast/The breakfast is the most important meal of day/the day.
13. Paul was only/the only person who remembered me.
14. In Stone Age/the Stone Age, people lived in caves.
15. I would like to travel to Spain/the Spain.
16. We traveled to London by train/the train.

**15. Use the articles *a/ an/ the* where necessary.**

1. Shall we go to... cinema tonight?
2. Have you ever been to ... Copenhagen?

3. ... Eiffel Tower and ... Louvre are my favourites in Paris.
4. ...football team who has won ... World Cup ... most times is Brazil.
5. ... tallest man in ... world was born in ... USA in 1918.
6. ... David was waiting at ... King's Cross station.

**16. Put the following words in correct order.**

1. device / very/ is / expensive /This.
2. This / not / open/ is / today /shop.
3. house/ That / very/ in / old /our/ street / is.
4. examination /difficult/ is / Our/ not.
5. flower / beautiful / is / This/ very.
6. I / interested/ am / in / football/ not.
7. This/ is / a / very / old / photograph.
8. is / an/ She / Italian.
9. your/ older/ Is /brother/ you/ than?
10. from/ your/ are/ Where/ parents?

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **MY BIOGRAPHY**

I am going to tell you about myself. My name is Natasha Serova. I am 17. I was born in Samara on the 5th of March, 2002.

My family is not very large. We have five people in our family. I live with my parents, my younger sister and my grandmother. My father's name is Vladimir Ivanovich. He is forty years old. He is a mechanic and he works at a garage. My mother's name is Vera Petrovna. She is thirty-nine years old. She is a vet and she works at a vet clinic. My younger sister Marina is a pupil. She is in the seventh form. My grandmother lives with us. She doesn't work. She is a pensioner. I love my family. We are all friends and we love each other.

We live in a big flat in a new house. There are four rooms in our flat: a living room, a study, two bedrooms, a kitchen, and a bathroom. We have all modern conveniences: gas, hot water, running water, electricity and telephone.

I have my duties about the house. I must go shopping, clean the rooms. It's not difficult for me. I want our home to be clean and tidy. I think there is no place better than home.

I studied at comprehensive school number 129. We had many well-educated teachers at our school. I was a good pupil and I did well

in all subjects. My favourite subjects at school were Mathematics, Russian and English. Now I'm a first year student of agricultural academy.

I have many friends. Most of them are my classmates. We spend much time together, go for a walk or to a disco party, talk about lessons, music, and discuss our problems.

I like reading. I like detective stories but I prefer to read historical novels or modern writers. I like to listen to modern music, but sometimes I like to listen to some classical music. My favourite composer is Tchaikovsky. I haven't got much time to watch TV but sometimes I spend an hour or two watching an interesting film or a news programme. In the evening I often look through fresh newspapers or read some interesting books. I like fresh air and physical exercise, but I have not much time to do sports.

---

---

## VOCABULARY

---

---

about myself	о себе
bathroom	ванная
bedroom	спальня
biography	биография
classmate	одноклассник
conveniences	удобства
do sports	заниматься спортом
duty	обязанность
educated	образованный
electricity	электричество
favourite	любимый
garage	гараж
living room	жилая комната
mechanic	механик
modern	современный
parents	родители
pensioner	пенсионер
physical exercise	зарядка
prefer	предпочитать
running water	холодная вода
study	кабинет
tidy	опрятный
younger	младшая

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. What is your name?
2. How old are you?
3. Where do you live?
4. Do you live alone?
5. Where do you study?
6. How large is your family?
7. What are your father and mother?
8. How many rooms are there in your flat?
9. What conveniences have you got?
10. What are your duties about the house?
11. What was your favourite subject at school?
12. What books do you like to read?
13. What music do you like to listen to?
14. Do you do sports?
15. Do you have many friends?
16. What kind of person are you?

### 2. Read and translate a short story and do tasks below.

#### Doreen's Family

I have quite a large family, actually. My grandmother lives with my mother and father, and she's called Ellen. Then I have a brother who's called Richard, who lives in Oxford, that's quite near London, and a sister, called Camilla who lives in London. My aunt is called Sarah and my uncle is called Tony. Then, of course, there's my husband Pete. His family comes from Cambridge, and that's where we live now. Oh, I nearly forgot, my mother is called Mary and my father is George. We are very close.

**a) Complete the sentences with the words: *mother, brother, husband, daughter, wife, sister.***

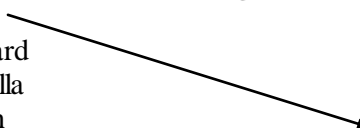
- 1) Doreen is Richard's sister.
- 2) Richard is Camilla's .....
- 3) Camilla is George's .....
- 4) George is Mary's .....
- 5) Mary is Doreen's .....
- 6) Doreen is Pete's .....

**b) Rewrite the sentences in the previous activity using possessive adjectives.**

- 1) Doreen is his sister.
- 2) Richard is .....
- 3) Camilla is .....
- 4) George is .....
- 5) Mary is .....
- 6) Doreen is .....

**c) What is each person's relationship to Doreen? Match the names with the words in the right column.**

Ellen	mother
Richard	sister
Camilla	father
Sarah	grandmother
Tony	brother
George	aunt
Pete	husband
Mary	uncle



**3. There are different types of families such as:**

- a. a nuclear family.
- b. an extended family.
- c. a single-parent family.
- d. a couple who adopted a child.
- e. a couple with no children.

**Read the description of the families and match the type.**

1. We're married with three kids. Our eldest son, Simon, has just started secondary school, our daughter, Lisa, is eight and our youngest son, Luke, is only five.
2. We've only been married for a year. We're not planning to start a family just yet.
3. I'm a single mum. I bring up my son Josh on my own. Josh doesn't mind being an only child but I think he'd like to have a brother or sister one day.
4. We share the house with my mother and father and my wife's sister and her kids. Everyone helps to look after all the children.

5. We couldn't have children of our own so we decided that adoption was the only answer. Lily came to live with us two years ago. She seems very happy at the moment but we realize that she might want to find her real mother one day.

**4. Match the beginning and the end of the sentences and translate them.**

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. We're not planning to start ... | a. ... the house with my wife's family. |
| 2. They help us take care of ...   | b. ... a baby from China.               |
| 3. We adopted ...                  | c. ... her real mother one day.         |
| 4. We share ...                    | d. ... the children.                    |
| 5. She might want to find ...      | e. ... a family just yet.               |

**5. Put the following words and word combinations into the sentences:** *the whole family, a very close family, a big family, family tree, a big family reunion.*

1. I come from ... . I've got four brothers and two sisters.
2. We're ... . We see each other almost every day and if ever I'm in trouble, I know I can turn to one of them for help.
3. It's my son's eighteenth birthday next week. We're hoping to get ... together.
4. My wife and I are celebrating our 40th wedding anniversary soon. We're planning to have ... .
5. When I was researching my ... . I found out that my great-great-grandfather came over to England from Ireland 120 years ago.

**6. Make a story about yourself and your family filling the gaps.**

1. My name is .... I am ... years old. I was born on ... in ....
2. We have ... people in our family. I live with ...
3. My father's name is .... He is ... years old. He is a ... and he works ...
4. My mother's name is .... She is ... years old. She is a ... .
5. I have a (younger/elder sister/brother). He/she is a ... .
6. We live in a ... . There are ... rooms in our flat: ..., ..., ..., and a ... . We have all modern conveniences: ..., ..., ... .
7. I have my duties about the house. I must ..., ..., ..., ... . I always help my ... about the house.



8. I studied at school number ... . My favourite subjects at school were..... and ... .
9. Now I'm a first year student at ..... .
10. We have many subjects at .... My favourite subjects are ....
11. I like reading. I like to read ... and I also like to read ... .
12. I like to listen to modern music. I like to listen to ... . My favourite composer is ... .
13. I like to watch TV. My favourite programmes are ... .

### **7. Translate the sentences from Russian into English.**

1. Позвольте мне представиться. Меня зовут Владимир.
2. Мне 18 лет. Я родился в Самаре. Сейчас я живу в общежитии в небольшом, но красивом поселке.
3. Я студент. Я учусь в Самарской государственной сельскохозяйственной академии.
4. Я не женат.
5. Моя семья маленькая. У меня нет братьев и сестер.
6. Я жил с родителями, когда учился в школе.
7. Моя мама – доктор. Мой отец – водитель.
8. Я люблю слушать современную музыку.
9. Я очень общителен. У меня много друзей.
10. Мне нравятся веселая компания и вечеринки.
11. У меня есть чувство юмора. Мне нравятся шутки.
12. Я воспитан, и у меня хорошие манеры.
13. Я не люблю грубых, эгоистичных и глупых людей.
14. Я не люблю, когда люди лгут.
15. У меня не так много времени для занятий спортом.
16. Иногда я трачу час или два на просмотр интересного фильма или программы новостей.
17. Вечером я часто читаю газеты.
18. Мне нравится читать книги.
19. Мой любимый писатель – Марк Твен.

### **Useful words:**

общительный	sociable
общительный человек	a good mixer
воспитанный	well-brought-up
чувство юмора	sense of humor
хорошие манеры	good manners
грубый	rude
эгоистичный	selfish
глупый	foolish, stupid
лгать	lie, tell lies

### **8. Speak on one of the following topics.**

1. My Family and My Relatives.
2. The Things I am Interested in.

## CONVERSATION PRACTICE

### 1. Read and translate the dialogue.

#### Family Life

**Jane:** What is your name and where are you from?

**Sarah:** I am Sarah and I'm from Canada.

**Jane:** What are you and how old are you?

**Sarah:** I'm a student and I'm twenty.

**Jane:** Sarah, do you have a family?

**Sarah:** Certainly. I have my parents and a younger sister Jennifer. She is seventeen. She goes to senior high school. I also have grandparents on my mother's side. So, I have a big family.

**Jane:** What does your father do?

**Sarah:** My father has a café. It is our family business. He runs this café for more than twenty years. He was born in Milan and his café is a pizzeria.

**Jane:** How old is he now?

**Sarah:** My father is fifty-six.

**Jane:** And what about your mother?

**Sarah:** My mother is fifty-one and she is a painter. She is painting beautiful landscapes.

**Jane:** What is your mother's origin?

**Sarah:** She is Irish. And she can't forget the beauty of her native land. I'm also very influenced by her.

**Jane:** Do you have any relatives in Italy and in Ireland?

**Sarah:** Yes, I have them. My grandpa on my father's side lives in Brescia. And my grandparents of my mother's side live in Dublin. They are very old now and I try to visit them more often.

**Jane:** And what about your younger sister which is seventeen now? Is she doing well?

**Sarah:** Yes. She is a very clever and self-sufficient girl. I suppose she will succeed in life.

**Jane:** Do you like to be a senior sister?

**Sarah:** It is not difficult and it is very nice. My younger sister is independent and she doesn't need to rely on me much. But I always wanted to be the youngest child in my family.

**Jane:** Is your relationship with your younger sister friendly?

**Sarah:** When I was a little girl my sister used to follow me everywhere. She always wanted to do that what I was doing. Then I didn't want her to follow me. Now I enjoy her company and I like our conversations.

**Jane:** Does your sister show her respect to you?

**Sarah:** She enjoys being together with me.

**Jane:** You are happy.

**2. Make up a dialogue with your partner about your families and family relations.**

### WRITING PRACTICE

**1. You have received a letter from your English-speaking pen friend Michael, who writes:**

*Dear Nick,*

*Thanks for your letter. You know I live in a big family, so I have to share a room with a brother or stay with a sister in the evening when our parents have a chance to go to the theatre or any other place. I should say it's very cool to have somebody you can take care of or share your interests. My brother Evan and me have the same hobby of collecting small chocolates. When we have more than thirty we make a kind of party and eat them all. We sometimes give one or two to my sister. She always looks forward to such occasions.*

*Now tell me about that sports club. How can you train there? What workings hours does it have? Can you have a personal tutor there?*

*Hope to hear from you soon!*

*Best regards,*

*Michael*

Write a letter to Michael. In your letter: answer his questions; ask **3 questions** about his free time activities.

Write **100-140 words**. Remember the rules of letter writing.

**2. Write an essay on the topic "Family Life".**

## LESSON 2

### HOME, SWEET HOME

- Grammar practice:**
1. Construction *there is/there are*
  2. Indefinite pronouns *some, any, no*
  3. Prepositions of place
  4. Numerals
- Reading and translation practice:**
1. House of My Dream
  2. Dialogue: Rent a Flat
- Conversation practice:**
1. The Place I Live in
- Writing practice:**
1. A letter to a friend abroad
  2. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

#### There + to be

(есть, имеется)

Утвердительная форма	Вопросительная форма	Отрицательная форма
<b>There is</b> a TV-set in their room.	<b>Is there</b> a TV-set in their room?	<b>There is no</b> TV-set in their room.
<b>There are</b> flowers in the vase.	<b>Are there</b> flowers in the vase?	<b>There are no</b> flowers in the vase.

#### 1. Fill in the blanks with the appropriate forms of the verb *to be*.

1. There ... books on the table.
2. There ... an armchair in the corner.
3. There ... two men and a child in the living room.
4. There ... children at the table.
5. There ... no newspapers on the shelf.
6. There ... one man and several women in the shop.
7. There ...no wardrobe in my room.
8. There ... a lot of furniture in the living room.
9. There ... a lot of plants in the room.
10. There ... no shelves by the window.

#### 2. Combine the two sentences using *there is/there are*.

**Example:** This is a teacher. He is at the blackboard. → **There is** a teacher at the blackboard.

1. This is a chair. It is in the corner.
2. This is a woman. She's in the shop.
3. These are newspapers. They are on the table.
4. These are students. They are out in the corridor.
5. This is a light. It is on the ceiling.
6. This is a chalk. It's in the box under the blackboard.
7. This is a wardrobe. It's near the bed.
8. This is an English name. It's on the

blackboard. 9. These are two windows. They are in the classroom.  
10. This is an easy chair. It's in front of the fireplace.

### **3. Put the sentences into negative form and ask the general questions.**

1. There is a blackboard in our room. 2. There are English books on my desk. 3. There was a telegram on the table. 4. There will be five lessons tomorrow. 5. There were many mistakes in your dictation. 6. There are many new words in this text. 7. There is a picture on the wall. 8. There was a nice film on TV yesterday. 9. There will be many people at the concert on Sunday. 10. There are two universities in our town. 11. There are many photos in this album. 12. There are few people in the hall. 13. There are many students in the lab. 14. There is somebody at home.

### **4. Complete the sentences with the necessary adverbial modifier and answer the questions.**

1. Are there any desks ... ? 2. Was there a university ... ? 3. Is there a door ... ? 4. Will there be many people ... ? 5. Are there any words ... ? 6. Were there many students ... ? 7. Will there be an English lesson ... ? 8. Were there many mistakes ... ?

### **5. Put questions to the italic words using *Who? What? How many? How much? Where?***

1. There are *seven* letters in your name. 2. There is a *newspaper* on the table. 3. There are *several books* on the shelf. 4. There is *not much* furniture *in the living room*. 5. There is a *red* carpet on the floor. 6. There are no *men* in the shop, there are only *women*. 7. There are *a lot of comfortable* rooms *in the hostel*. 8. There are no *numbers* on the blackboard, there are only *words*. 9. There is *a lot of chalk* under the table. 10. There is a *man* at the desk.

### **6. Translate from Russian into English.**

1. В комнате нет телевизора. 2. Сколько книг на парте? 3. В этой комнате три окна. 4. Вчера по телевизору был хороший фильм. 5. Завтра будет диктант на уроке английского языка. 6. У тебя в диктанте было две ошибки. 7. В нашей группе было 13 студентов, теперь будет 10. 8. У вас было много уроков вчера? 9. Какие книги у тебя на парте? 10. Сколько университетов у вас в городе? 11. На парте есть несколько английских книг и две русские кни-

гг. 12. Вчера на уроке английского языка не было двух студентов.

13. На следующей неделе будет 3 урока английского языка.

### Some, any, every, no

pronoun	-body, -one	-thing	-where
some	<i>somebody, someone</i> кто-то, кто-нибудь, кто-либо	<i>something</i> что-то, что-нибудь, что-либо	<i>somewhere</i> где-то, где-нибудь, куда-то, куда-нибудь
any	<i>anybody, anyone</i> кто-то, кто-нибудь, кто-либо	<i>anything</i> что-то, что-нибудь, что-либо	<i>anywhere</i> где-то, где-нибудь, куда-то, куда-нибудь
every	<i>everybody, everyone</i> все, каждый	<i>everything</i> всё	<i>everywhere</i> везде, повсюду
no	<i>nobody, no one, none</i> никто	<i>nothing</i> ничего, ничто	<i>nowhere</i> нигде, никуда

#### 7. Complete the sentences with some/any/no.

1. There is ..... tea in the crystal glass, but it is very hot.
2. There is ..... fresh milk in the fridge. I can't make porridge.
3. Are there ..... tasty apples in the bag?
4. There isn't ..... jam on the round plate.
5. There are ..... bananas on the wooden table. They are yellow.
6. There is ..... butter on the plate.
7. There is ..... cheese on the table, but there're ..... cheese sandwiches.
8. There isn't ..... sausage on the table.
9. There are ..... potatoes in the bag.
10. There aren't ..... bananas on the table, but there are ..... cucumbers there.

#### 8. Choose the correct item.

1. Is there some/any butter in the fridge?
2. There isn't any/no bread in the bag.
3. There are some/any cucumbers on the table.
4. There are any/no potatoes in the box.
5. There is/are some cheese on the shelf.

#### 9. Ask questions to the given answers.

1. Yes, there're some yellow tomatoes in the fridge.
2. No, there isn't any hot chocolate in the cup.
3. Yes, there are some cheese sandwiches on the round plate.
4. No, there is no salt on the shelf.

#### 10. Choose the right word.

1. Do you have (some, any) work to do?
2. My son has (some, any) French books at home.
3. I haven't got (some, any) questions.
4. Please,

bring me (some, any) chalk. 5. Give me the newspaper, please. I've got (some, any) time to read it now. 6. Please, take (some, any) magazine you like. 7. Do you learn (some, any) foreign languages? 8. There isn't (some, any) paper on the desk. 9. There are (some, any) books on your desk. 10. Are there (any, some) students in the room? 11. Does your friend have (any, some) English books at home? 12. Were there (any, some) new films on TV yesterday? 13. Do you write (any, some) dictations at your English lessons? 14. Is there (nobody, somebody, anybody) in the room? 15. They have (any, some) friends in Moscow. 16. You can take (some, any) book. 17. There are (any, some) new words in this text. 18. Do you know (nothing, anything, something) about England? No, I don't know (anything, nothing, something). 19. Is there (nobody, somebody, anybody) at home? Yes, there is (anybody, nobody, somebody).

### **11. Use some, any, every, no or their derivative.**

1. It is so dark here. I can't see ... . 2. You can ask him ... question, he will answer it. 3. I want to tell you ... interesting. 4. The party was dull, there were ... interesting people. 5. Can you give me ... money? 6. If ... happens let me know. 7. I need ... to help me with my English. 8. ... must be on time for classes. 9. Are you going ... for the weekend? 10. Do we have ... milk? - No, we don't have ..., go and buy ... . 11. She felt unhappy, she had ... to speak to, ... to do. 12. Would you like ... to drink? 13. Do you live ... near Nick? 14. There's ... at the door. Can you go and see who it is? 15. Can I have ... milk in my coffee, please? 16. She doesn't want to eat ... . 17. Can you give me ... information about places to see in your town? 18. You can take ... book you like. 19. Does ... know Jim? 20. Do you have ... to read?

### **12. Complete the sentences. Use on, at or in.**

1. Gary Clench lives ..... Brighton. He lives ..... Clifton Street. He lives.....33 Clifton Street. His flat is..... the second floor. Carlos lives \_\_\_\_\_ Barcelona. I live \_\_\_\_\_ Main Street. I live ..... 109 Main Street.

### **13. Fill in the gaps with the appropriate preposition of place.**

1. There's a strange woman standing..... a tree. (под) 2. There's a motorbike.....the car (перед) and a bicycle..... it (позади), so the car is..... the yellow motorbike and the bicycle. 3. There's a bus waiting.....a bus stop. 4. There's a briefcase..... the desk. (под) 5. Can you see a camera ..... the drawer? 6. There are two bedrooms ..... the

flat. 7. Santa Monica is .....Southern California. 8. I've got a poster of Kevin Costner .....my wall.

### Numerals

Числительные	Количественные	Порядковые
<b>от 1 до 12</b>		
1	one [wʌn]	<i>the first</i> [fə:st]
2	two [tu:]	<i>the second</i> [ˈsekənd]
3	three [θri:]	<i>the third</i> [θə:d]
4	four [fɔ:]	<i>the fourth</i> [fɔ:θ]
5	five [faiv]	<i>the fifth</i> [fifθ]
6	six [siks]	<i>the sixth</i> [siksθ]
7	seven [sevn]	<i>the seventh</i> [sevnθ]
8	eight [eit]	<i>the eighth</i> [eitθ]
9	nine [nain]	<i>the ninth</i> [nainθ]
10	ten [ten]	<i>the tenth</i> [tenθ]
11	eleven [iˈlevn]	<i>the eleventh</i> [iˈlevnθ]
12	twelve [twelv]	<i>the twelfth</i> [twelvθ]
<b>от 13 до 19</b>		
13	<i>thirteen</i> [ˈθeɪˈti:n]	<i>the thirteenth</i> [ˈθeɪˈti:nθ]
14	<i>fourteen</i> [ˈfɔ:ˈti:n]	<i>the fourteenth</i> [ˈfɔ:ˈti:nθ]
15	<i>fifteen</i> [ˈfifˈti:n]	<i>the fifteenth</i> [ˈfifˈti:nθ]
16	<i>sixteen</i> [siksˈti:n]	<i>the sixteenth</i> [siksˈti:nθ]
17	<i>seventeen</i> [ˈsevnˈti:n]	<i>the seventeenth</i> [ˈsevnˈti:nθ]
18	<i>eighteen</i> [ˈeiˈti:n]	<i>the eighteenth</i> [ˈeiˈti:nθ]
19	<i>nineteen</i> [ˈnainˈti:n]	<i>the nineteenth</i> [ˈnainˈti:nθ]
<b>от 20 до 90</b>		
20	<i>twenty</i> [ˈtwenti]	<i>the twentieth</i> [ˈtwentiəθ]
30	<i>thirty</i> [θə:ˈti]	<i>the thirtieth</i> [θə:ˈtiəθ]
40	<i>forty</i> [ˈfɔ:ˈti:n]	<i>the fortieth</i> [ˈfɔ:ˈti:nəθ]
50	<i>fifty</i> [ˈfifˈti:n]	<i>the fiftieth</i> [ˈfifˈti:nθ]
60	<i>sixty</i> [siksˈti:n]	<i>the sixtieth</i> [siksˈti:nəθ]
70	<i>seventy</i> [ˈsevnˈti:n]	<i>the seventieth</i> [ˈsevnˈti:nəθ]
80	<i>eighty</i> [ˈeiˈti:n]	<i>the eightieth</i> [ˈeiˈti:nəθ]
90	<i>ninety</i> [ˈnainˈti:n]	<i>the ninetieth</i> [ˈnainˈti:nəθ]
<b>от 21 до 99</b>		
21	<i>twenty-one</i>	<i>the twenty-first</i>
32	<i>thirty-two</i>	<i>the thirty-second</i>
43	<i>forty-three</i>	<i>the forty-third</i>
54	<i>fifty-four</i>	<i>the fifty-fourth</i>
65	<i>sixty-five</i>	<i>the sixty-fifth</i>
76	<i>seventy-six</i>	<i>the seventy-sixth</i>
87	<i>eighty-seven</i>	<i>the eighty-seventh</i>
98	<i>ninety-eight</i>	<i>the ninety-eighth</i>
99	<i>ninety-nine</i>	<i>the ninety-ninth</i>
<b>от 100 и далее</b>		
100	<i>one (a) hundred</i> [hʌndrəd]	<i>one (a) hundredth</i> [hʌndrədθ]
101	<i>one (a) hundred and one</i>	<i>one (a) hundredth and first</i>



Числительные	Количественные	Порядковые
200	two hundred	two hundredth
1000	one (a) thousand [θaʊzənd]	one (a) thousandth [θaʊzəndθ]
1001	one (a) thousand and one	one (a) thousand and first

#### 14. Answer the questions using the numerals in brackets.

- How old is your brother? (15)
- How many words are there at the bottom of the page? (11)
- Are there many books on the top shelf? (25)
- How old are you, Jack? (19)
- How many students are there in the academy? (565)
- How many words are there in Unit 1-3? (2950)

#### 15. Put cardinal numbers into ordinal.

one	eighteen	one hundred
two	twenty-four	nine hundred and nine
three	fifty-five	two thousand
six	seventy-one	twenty-three

#### 16. Read in English.

- numbers: 6; 73; 38; 17; 13; 12; 0; 101; 152; 1,045; 6,671; 9,854; 87,432; 80,400; 329,645; 110,536; 13,614,200.
- dates: June 1, 1905; May 9, 1945; July 2, 1800; March 30, 2000; 300 AD; 45 BC.
- time: 3:10; 4:15; 5:45; 12:00; 1:30; 7:40; 2:05; 8:15; 4:00.
- titles: Henry VII, Elizabeth II, James I, Charles V, Louis XII, Edward VII, Peter I, Catherine II;
- telephone numbers: 213-66-01; 421-57-83; 221-00-74; 971-24-50; 426-11-44; 157-18-20; 322-35-04.
- phrases: exercise 5, page 312, bus 102, room 203, text 6, tram 17, lecture room 9, chapter 12, line 13, box 481.

## READING AND TRANSLATION PRACTICE

### HOUSE OF MY DREAM

Everyone likes dreaming. Dream is a hope for better things. It helps us to overcome the difficulties of our daily routine. A dream depends on people, on their education, nationality, character and other things. People imagine they have a lot of money, own family, an expensive car.

I'd like to tell you about the house of my dream. I'd like to have my own house on the bank of a beautiful river with crystal water, surrounded by high mountains, covered with green forest of evergreen trees. I would live there with my wife and two children. I imagine my house to be a two- storied building. Near the front side it has a facade with columns and steps up to the front door. There are also two balconies and a terrace in my house. The windows are in the shape of arches. Through them you can see a wonderful landscape. There are lots of fir trees and flowers around the house. And you can walk in the shade of these trees listening to the birds singing.

As you come through the front door, you find yourself in a large hall with an open fireplace. One of the doors leads to the living room. This room faces the south, so it's very sunny and has a lovely view of the whole valley. In the middle of this room there's a thick carpet.

There are few units of furniture in this room. On the left there's a leather sofa and small table nearby, on the right you can see home cinema and satellite receiver. There are two armchairs in the corner of this room. In the living room we spend our evenings chatting with each other, children play with a kitten.

Then a wide staircase takes you to the first floor where there are four bedrooms. My children's rooms are really vast. The wallpapers are very colourful in bright shapes. Also there are lots of toys to play with.

In the basement there is a big garage for our cars. We have got two cars: one for me and one for my wife. Behind the house there is a swimming bath, covered with glass. There are some plastic armchairs around the swimming bath.

Our house looks peaceful and calm and the calmest room is my study. Next door to the study there is our library. It is a huge room with thousands books on history, astronomy, physics, science fictions, fantasy, poetry, etc. Someone might think that it is an antagonism, because everything we want to read we can receive via Internet, but I like real books, to handle them in my hands, to read them page by page.

We have many different electrical appliances in our house. They make our life more comfortable. Also we have some robots to help us. They look after the house, grow vegetables in our garden and involved in cooking. So, we enjoy having greens and fresh vegetables on our dinner table during long winters. Our house is a beautiful place at any time of the year. In winter it's warm and cosy, in summer there is so much to do outside.

---

---

## VOCABULARY

---

---

armchair	кресло
basement	подвал
cosy	уютный
crystal	кристально чистый
daily routine	ежедневные дела, обязанности
depend on	зависеть от
dream	1) мечта; 2) сон (n); 3) мечтать (v)
electrical appliances	электрические приборы
evergreen trees	вечнозеленые деревья
expensive	дорогой
face	выходить на
fir trees	сосны
fireplace	камин
front door	входная дверь
front side	перед домом
home cinema	домашний кинотеатр
imagine	представить
landscape	пейзаж
leather sofa	кожаный диван
lead	вести
living room	зал
look after	присматривать, смотреть за
on the bank	на берегу
overcome	превозмогать; преодолеть
satellite receiver	спутниковый приемник
shape of arches	в форме арок
staircase	лестница
steps	ступени
study	кабинет
surrounded	окруженный
thick carpet	толстый ковер
two- storied building	двухэтажное здание
units of furniture	стенка (гарнитур)
valley	долина
via	с помощью чего-л
view	вид

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. Why do people like dreaming?
2. Where do you live now? Where would you like to live?

3. How many rooms are there in your flat/ house?
4. What is there in your living room?
5. Where do you usually like to relax in the place you live in?
6. Do you feel comfortable in you flat/house?
7. What makes our life more comfortable?

## 2. Read and match English and Russian equivalents.

EAST OR WEST HOME IS BEST.	КОТ ИЗ ДОМА – МЫШИ В ПЛЯС (ПОСЛОВИЦА).
Men make houses, but women make homes.	В гостях хорошо, а дома лучше ( <i>пословица</i> ).
Home is where the heart is.	Мужчина строит дом, а женщина делает его родным очагом ( <i>Фрост</i> ).
When the cat is away, the mice will play.	Дом – это там, где твоё сердце ( <i>Плиний Старший</i> ).

## 3. Match the beginning of the sentences with the ends.

- |                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1. You relax and watch TV | a. in the bathroom             |
| 2. You cook               | b. in your bedroom             |
| 3. You eat your dinner    | c. in the living room / lounge |
| 4. You sleep              | d. in the dining room          |
| 5. You have a shower      | e. in the spare room           |
| 6. You put up guests      | f. in the kitchen              |

## 4. Fill the gaps in the text with the words: *tenants, deposit, furnished, advance, landlord, share.*

When I was a student, I decided to (1) ... a flat with a couple of good friends. We didn't have any stuff of our own, so we tried to find a nice (2) ... flat. We soon found somewhere that we all liked and we decided to take it.

We had to pay a (3) ... of £500 and one month's rent in (4) ... – a total of £1,000. We were lucky because the previous (5) ... had left the place really clean and tidy, so we moved in the next day.

Our (6) ... said we could paint the rooms if we wanted to, so I painted mine bright red!

## 5. Match the items on the right to the items on the left.

Semi-detached house	This type of accommodation is suitable mostly for single men and women. The person who lives in this furnished room (the tenant) will pay rent to the owner (the landlord).
---------------------	---

Detached house	This type of house has land all around it and is the most expensive type of home. It has privacy from neighbours and is ideal for keen gardeners who have plenty of time to work in the garden.
Bungalow	Many people dream to buy it by the sea when they retire. All the rooms in this kind of house are on the ground floor, so it is a particularly suitable type of home for older people.
Terrace house	Houses of this type are attached to one another on both sides, in a long row. They may be three or four storeys high and have spacious rooms. There are miles of these older houses in most British towns.
Block of flats	Dwellings of this type usually rise up eighteen or twenty storeys high along the sky-line of cities like London and Birmingham. They were built in the 1950s and 1960s to provide most accommodation using the least amount of land.
Manor	This is a beautiful old country house with large gardens. One must be rich to maintain this kind of property.
Bedsitter	This type of house is built as one of a pair of houses which share a central wall. This saves land because they do not have gardens all around. The house usually have a small garden at the front and a larger garden at the back and perhaps a garage at the side.

## 6. Finish the sentences using the given variants.

- I live in Polevaya street in
  - a 16-storeyed building.
  - a private house.
  - a 9-storeyed block of flats.
- What makes my room interesting is
  - my air fleet of model planes.
  - my collection of badges.
  - a picture I have painted.
- My mother keeps all the things
  - my father brought from his journeys,
  - she has made herself.
  - I and my sister made ourselves.

4. To make a long story short, I must say
- East or West, home is best.
  - every bird likes its own nest best.
  - there is no place like home.

**7. Put the sentences in logical order to form a story.**

- Our apartment has all modern conveniences: central heating, running cold and hot water, electricity, telephone and Internet, gas and central air-condition.
- It is a three-bedroom apartment on the ninth floor of the nine-stored building.
- The most popular and favorite place with all of us is the kitchen where we can have a chat about our problems and life.
- Our family lives in a new apartment in one of the largest newly built residential areas.
- The rooms in our apartment are light, though not very large. But the windows face the park with the waterfront and this view is really amazing.
- Our living-room is the largest room in our apartment. We like to receive our guests in this room.
- Our bedrooms are smaller than a living-room.
- It consists of a living-room, three bedrooms, two bathrooms, a kitchen, a cabinet and two balconies.
- We like our apartment very much.
- To begin with, I live in the City, it's one of the largest and oldest cities of Europe.

**8. Speak on one of the following topics.**

- Your flat.
- Your room.
- Prove that there is no place like home.

**CONVERSATION PRACTICE**

**1. Read and translate the dialogue.**

**Renting a Flat**

**Roger:** Hello.

**Ann:** Hello Roger? This is Ann.

**Roger:** Oh hi, Ann. How have you been? And how's your new apartment working out?

**Ann:** Well, that's what I'm calling about. You see, I've decided to look for a new place.

**Roger:** Oh, what's the problem with your place now? I thought you liked the apartment.

**Ann:** Oh, I do, but it's a little far from campus, and the commute (ездить каждый день на значительное расстояние) is just killing me. Do you think you could help? I thought you might know more about the housing situation near the academy.

**Roger:** Okay, what's your budget like? I mean how much do you want to spend on rent?

**Ann:** Uh, somewhere under \$200 a month, including utilities, if I could. Oh, and I'd prefer to rent a furnished apartment.

**Roger:** Hmm. And anything else?

**Ann:** Yeah, I need a parking space.

**Roger:** Well, I know there's an apartment complex around the corner that seems to have a few vacancies. I'll drop by there on my way to class today.

**Ann:** Hey, thanks a lot.

**Roger:** No problem.

**2. Make up a dialogue with your partner about the place he/she lives in.**

### WRITING PRACTICE

**1. Write a letter to your friend abroad telling him/her of your home (your grandparents' house, the place where you stayed in summer).**

**2. Write an essay on the topic "*Home, Sweet Home*".**

## LESSON 3

### LEISURE-TIME ACTIVITIES

- Grammar practice:**
1. Noun. Word-building: the suffixes of nouns. Plurals of nouns
  2. Possessive case
  3. Demonstrative pronouns *this/that, these/those*
  4. Prepositions of time
- Reading and translation practice:**
1. My Day Off
  2. Dialogue: Leisure Time
- Conversation practice:**
1. Hobbies and Leisure Time Activities
- Writing practice:**
1. A letter to a friend abroad
  2. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

#### 1. Form nouns with the given suffixes. Translate them into Russian.

- er                    to buy, to sell, to work, to write, to travel, to found, to make
- or                    to direct, to invent, to translate, to visit
- ment                to agree, to develop, to pay, to govern, to achieve, to punish, to equip, to move
- ance (-ence)      to depend, to correspond, to guide, to attend, to differ
- tion                to emigrate, to liberate, to radiate, to examine, to prepare, to combine, to illustrate, to separate

#### 2. Translate the sentences. Pay attention to the underlined words.

1. She finds great enjoyment in music.
2. After a long discussion the delegations came to an agreement.
3. I haven't enough money today to make the payments.
4. A writer of plays is called a dramatist.
5. A journalist's profession is called journalism.
6. The laser measurement of distances has become a new method in the exploration of the Earth-



Moon system. 7. Lomonosov was not only a talented scientist, but a materialist philosopher as well. 8. K. Tsiolkovsky was a practical inventor who made his own laboratory equipment.

### Plurals of nouns

Образование (в общем случае)	<i>ед. число + окончание -S = мн. число</i> chair-chairs, skyscraper-skyscrapers, ship-ships
Существительное оканчивается на <b>-ch, -sh, -x, -ss, -s, -o</b>	<i>ед. число + окончание -eS = мн. число</i> bus-buses, match-matches, dish-dishes, box-boxes, hero-heroes
Существительные, оканчивающиеся на <b>-y</b> с <i>предшествующей согласной</i>	<i>ед. число + -y</i> <i>меняется на -i + окончание -eS = мн. число</i> lady-ladies, baby-babies
Существительные, оканчивающиеся на <b>-fe, -f</b>	wife-wives, knife-knives, leaf-leaves <b>но:</b> roof-roofs
Существительные, множественное число которых образуется не по общему правилу	<i>man-men, woman-women, child-children, mouse-mice, foot-feet, tooth-teeth, goose-geese, ox-oxen</i>

### 3. Write the words in:

#### a) plural form:

a house, a mouse, a potato, a piano, a dish, this baby, this valley, that knife, a roof, that woman, a tooth, that child, this box, my brother-in-law, this boy, a toothbrush, a workman, a classroom, an armchair, a matchbox, this bookshop, that woman-teacher, his secretary, a nurse, a stepmother, his wife, a grown-up, a formula;

#### b) singular form:

feet, sheep, teeth, these boxes, these libraries, those babies, needs, our theses, those data, these heroes, kisses, families, sisters-in-law, his watches, actresses, those saleswomen, my boyfriends.

### 4. Write the sentences in the plural form.

- This device is very expensive.
- This shop is not open today.
- That house in our street is very old.
- Our examination is not difficult.
- This flower is very beautiful.
- I am not interested in football.
- This is a very old photograph.
- She is an Italian.

### Possessive case

of	-‘s, -s’
the walls <b>of</b> the town – стены города	the pupil's bag – сумка студента
the legs <b>of</b> the table – ножки стола	the students' books – книги студентов
the rooms <b>of</b> the academy – комнаты академии	the children's room – комната детей
	my mother-in-law's house – дом моей свекрови
	Peter-the-First's reign – царствование Петра Первого

**5. Agree or disagree with the following statements. Use the nouns in the possessive case.**

**Example:** Mike has a bad room. —→ Yes, **Mike's room** is bad.

1. Mr Smith has a nice wife. 2. My father has a good library. 3. Ann has a very noisy landlady (хозяйка). 4. Mr and Mrs Smith have new furniture. 5. Ted has a little sister. 6. Her children have fair hair. 7. My daughter has difficult homework. 8. My wife has blue eyes.

**6. Translate the following word combinations into English using the possessive case:**

книги моей сестры; вопросы преподавателя; сумка Тома; собака господина Брауна; пиджак ее мужа; тарелки и чашки моей квартирной хозяйки; вопросы его жены; имя их сына; свитера этих мужчин; книги этих детей; советы врача.

**7. Choose the correct word.**

1. This/These trousers are black. 2. That/Those shirt is very nice. 3. That/Those shoes are comfortable. 4. This/These skirt is old. 5. This/Those T-shirt is my brother's. 6. That/Those T-shirt is very small.

**8. Insert the correct word.**

1. This ... is easy. *a) questions; b) homework.*  
2. These ... are my neighbors. *a) women; b) man.*  
3. What are you doing ... afternoon? *a) that; b) this.*  
4. Who's ... speaking? *a) this; b) it.*  
5. These are my glasses and ... are hers. *a) those; b) that.*  
6. We are going to the seaside ... summer. *a) this; b) that.*  
7. ... man over there is a famous politician. *a) These; b) That.*

**9. Translate into English paying attention to the use of demonstrative pronouns.**

1. Это были самые красивые розы, какие я когда-либо видел.  
2. Посмотрите, кто это? – Это один из наших студентов. 3. Я где-то видел этого человека. – Это один из наших спортсменов. – Да, теперь я узнаю, это он 4. Кто там? – Откройте, это я. 5. Какие это были чудесные цветы!

**10. Write answers to the questions.**

1. Whose books are these? (the pupils)  
2. Whose house is this? (John)  
3. Whose offices are these? (the bankers)

4. Whose flowers are these? (my mother)
5. Whose translation is this? (my friend)
6. Whose shoes are these? (my sister)
7. Whose stamps are these? (Ted)
8. Whose fields are these? (the farmers)
9. Whose discovery is this? (Newton)
10. Whose words are those? (our teacher)

**11. Complete the questions. Add in, on or at.**

1. Do you sometimes watch TV ... the mornings?
2. Are you usually at home ... 7 o'clock ... the evenings?
3. Do you sometimes work ... night?
4. What do you usually do ... weekends?
5. Do you usually go shopping ... Saturdays?
6. Do you go skiing ... the winter?
7. Do you have a holiday ... December?
8. Is there a holiday in your country ... 6 , January?

**12. Look at these time expressions.**

2 o'clock, Friday, the morning, last Friday, night, Tuesday, March, 1st March, the afternoon, next Tuesday, 1980, Monday morning, this morning, the summer, every summer, my birthday, the weekend, 8.15, tomorrow evening, July, Friday night, 1804, 4th July, the spring, weekends, Christmas, New Year's Day, yesterday afternoon

*Do we use these time expressions with **in, on, at** or **without** a preposition? Make four lists:*

**At:** at 2 o'clock, ...

**On:** on Friday, ...

**In:** in the morning, ...

**Without a preposition:** last Friday.

**13. Insert prepositions of time.**

1. Was Easter ... May last year?
2. Is your birthday ... summer?
3. I'm going to have a party ... the weekend.
4. I usually come home ... three o'clock.
5. I usually take a shower ... the evening.
6. I usually tidy my room ... Sunday.
7. I usually wash the dishes ... the afternoon.
8. I usually go to bed ... 10.30.
9. I play basketball ... Tuesday and ... Friday.
10. Who was born ... March?
11. My friend was born ... October.
12. My school starts ... 8.00.
13. He was born ... the fifth of June.
14. We have Art ... Monday and ... Friday.
15. The first lesson ...

Wednesday is Music. 16. I get up ... 7 o'clock. 17. We have New Year ... the first of January. 18. ... end of the year we'll have no exams. 19. I have studied English ... four years. 20. We are going to meet ... half past three. 21. The telephone rang ... midnight.

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **MY DAY OFF**

Unfortunately being a student means that I don't have much free time apart from holidays. Sunday is the only real day off that I have from studying. Every evening I have a lot of homework to do and even on Sundays I spend most of the afternoon and evening preparing for my classes in the following week. Besides, I spend much time preparing for my examinations. There is practically no time for television or friends. But I'd like to tell you how I spend my free time when I have it.

For most of my friends, their first priority is to sleep longer than they normally do. But it's not about me. I don't like to sleep more than 9 hours, because then I feel even more tired. If it is summer or spring I prefer to go in for sports in the morning in the fresh air, for example, to go for jogging or to play tennis. In winter I like to go skating and skiing. In deep autumn I prefer to stay at home.

I have four wonderful friends and there is a some kind of tradition among us: once a month we all meet together and talk about everything that crosses our minds. It is an excellent opportunity to have a really good chat and a relaxing time.

I don't have a concrete hobby, which I would devote all my free time. I like to do everything a little. My mother is a perfect dressmaker and she taught me to sew. So from time to time I enrich my wardrobe with modern dresses, skirts and trousers, that I make myself, of course. I also enjoy cooking, especially desserts, ice-cream, cakes, pies, but in fact, I can cook almost every kind of food.

I'm also very fond of reading. I cannot imagine my life without a good book. There are various genres of literature (detectives, thrillers, comics, science fiction, memoirs), and I prefer to read classical novels by Russian and foreign writers.

Well, it is true, that your free time depends on your interests and hobbies. People who want to achieve something in life, to get a perfect education will spend their free days reading or visiting some exhibitions, concerts to enrich their inner world and broaden horizons. Others, less caring about their future life will spend their free time with friends

and going to dance every night. But I think, that here should be the golden mean and I belong to it.

---

---

## VOCABULARY

---

---

achieve	достигать
apart from	кроме того
be fond (of)	любить, нравиться
belong (to)	принадлежать
besides	за исключением, кроме
broaden	расширять
care	заботиться
concrete hobby	определенное увлечение
cross one's mind	приходить в голову
day off	выходной
depend (on)	зависеть (от)
devote	посвящать
dressmaker	портниха
enjoy	получать удовольствие
enrich	пополнить
excellent	отличный
feel tired	чувствовать уставшим
free time	свободное время
from time to time	время от времени
genres	жанры
go for jogging	заниматься бегом трусцой
have a chat	поболтать
imagine	представить
mean	значить, означать
modern	современный
opportunity	возможность
perfect	отличный, идеальный
prefer	предпочитать
prepare (for)	готовиться (к)
relaxing time	время отдыха
sew	шить
skate	кататься на коньках
ski	кататься на лыжах
spend	проводить
teach (taught, taught,)	учить, обучать
unfortunately	к сожалению
various	различные
wardrobe	гардероб

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. What type of character are you?
2. Are you an out-going person or not?
3. What is your favourite occupation in leisure time?
4. Have you got a hobby? If so, what is it?
5. How long have you had this hobby? Why do you like it?
6. Is it an expensive hobby?
7. How much time do you spend on your hobby?
8. Is it a common hobby in your country?
9. What is your friend's hobby? What do passive people do during leisure hours?
9. Why should leisure be refreshment?

### 2. Ask the questions to the following answers.

1.....

Yes it is. It is very interesting to have a hobby.

2.....

No it is not. Watching TV is not useful hobby.

3.....

My friend is interested in playing computer games.

4.....

No she is not. She is not fond of dancing.

5.....

Reading books is useful because you can learn more about the world around us.

6.....

As far as I know Mike is keep up with new cars.

7.....

The most popular hobby in our class is playing computer games.

8.....

Yes I am. I am good at playing basketball.

9.....

Yes it is. Collecting stamps is a very popular hobby.

### 3. Look at the proverbs below. Think of Russian equivalents of these proverbs. Do you agree or disagree with the proverbs? Do you follow any of them?

1. Art is long, life is short.
2. Every man has his hobby-horse.

3. Tastes differ.
4. Never put off till tomorrow what you can do today.
5. There is a time for everything.

**4. From the following list of people’s hobbies find out the proper ones to fulfill the table below.**

**List of people’s hobbies:** Cards, Board games, Do it yourself, Chess, Jogging, Hunting, Camping, Saxophone, Hiking, Rock climbing, Stamps, Photography, Sewing, Coins, Antiques, Guitar.

Things people play	Things people collect	Outdoor activities	Creative hobbies

**5. Here are some people talking about their hobbies. Can you guess what the hobby is in each case?**

1. I usually use colour, but sometimes you get a better effect with black and white. It really depends on the subject.
2. I really enjoy going round the shops and markets looking for a bargain.
3. I try to practise every day, but sometimes it's difficult because I don't like to disturb my neighbours too much. And one neighbour gets very angry if I play the same thing over and over again.
4. The great thing is you can do it when you like. I usually do it three or four times a week – either early in the morning, or after school, I only go for about 25 minutes but it really keeps me fit.
5. Obviously it saves me a lot of money; and in any case, I hate buying things in boutiques because so many things are badly made.
6. I joined a club because I wanted to get better, and I now play twice a week in the evenings. It has helped me a lot and I have a much better memory for all the different moves and strategies.
7. I think this is a very common hobby for people like me, who have a house but don't have much money. That's why I started, but now I think I do a better job than many professionals.

**Key words:** *shopping, painting, playing chess, doing sport, gardening, playing music, sewing.*

**6. Which of the mentioned above activities you find mostly:**

*amazing, boring, delighting, embarrassing, exciting, frightening; puzzling, fascinating, interesting, extreme, ordinary, popular; dangerous, funny, enjoyable, challenging, tiring, exhausting; expensive, cheap, safe, remarkable, slow, unpleasant.*

**7. Complete the sentences with the appropriate adjectives:**

1. It's ... to swim after a heavy meal.
2. It's ... to wear a helmet when you go cycling.
3. It's ... to wear a life-jacket when you go canoeing.
4. It's ... to take a guide when you go into the mountains.
5. It's ... to buy good quality diving equipment.
6. It's ... to finish a Football World Cup with penalty shots.
7. It's ... to shake hands with your opponent after a tennis match.

**8. Look at the nouns below and write them in the correct column:**

*composer, poem, author, painter, oil painting, instrument, band, palette, sketch, tune, chapter, orchestra, bugle, biography, brush, detective story, banjo, portrait, fiction, play, drawing, novel, pianist, pop group.*

ART	MUSIC	LITERATURE

**9. Which of the following verbs can go with the nouns in Ex. 8?**

*Read, write, compose, play, play in, draw, paint, conduct, hum, tune.*

**10. Complete each of the following sentences with a verb in the right tense and a noun.**

1. Agatha Christie ... many famous ... .
2. I couldn't put the book down until I ... the last ... .
3. I don't know the words of the song but I can ... the ... .
4. The only ... I can ... is the piano.
5. Picasso often ... unusual ... of his girlfriends.
6. Listen! The show is starting. Can you hear the ...? They ... their instruments.
7. Before I painted the picture I ... a quick ... in pencil.



## 11. Speak on one of the following topics.

1. My Day Off.
2. Leisure Time Activities.

### CONVERSATION PRACTICE

#### 1. Read and translate the dialogue.

##### Leisure Time

**William:** Ann, how do you spend your free time?

**Ann:** I don't have much free time these days. You know I'm working hard on my thesis. But when I do have free time, I prefer spending it with my family or friends.

**William:** I see. I mean do you have any hobbies? Or are there any activities that you like doing in your free time?

**Ann:** Yes, of course. I have got a hobby. I collect postcards and stamps. As for activities, most of all I enjoy ice-skating and bowling. But my favourite pastime is reading a good book or watching a good film.

**William:** I should say, we have many things in common. I also collect stamps, like bowling with friends, and enjoy watching interesting films. But I'm not a fan of reading.

**Ann:** It's a shame, William. I think sometimes a book is better than a film. Books give you the whole story but films leave out some important parts.

**William:** Perhaps you are right, Ann. Is there an interesting book that you would recommend me to read?

**Ann:** At the moment I'm reading "The Iliad" of Homer and I really enjoy the history of ancient Greece. If you don't like historical books I recommend you to read "The Client" by John Grisham. It's a great thriller. It keeps you in suspense all the way through.

**William:** Oh, I like thrillers. I will definitely read this book. Other than that I wanted to invite you to a new film which is on. It's a new version of "Sherlock Holmes" and they say it's really good.

**Ann:** I'm not very fond of detective stories but I'll accept your invitation. I haven't been to the cinema for ages. If I don't like the film, I will definitely enjoy the popcorn and Coke.

**William:** Great! I'm glad you're coming. I'm sure we'll have a good time.

**Ann:** If we are speaking about our leisure time activities here, what do you think about bowling next week?

**William:** Sounds good! Who else is coming?

**Ann:** It's my birthday next week and I want to spend it bowling with my friends. What do you say?

**William:** In my opinion, it's a perfect idea of a birthday. I'm in. Count on me. In fact, I'm quite good at bowling.

**Ann:** I'm also not bad. We'll see who gets more strikes.

**William:** I'm sure we'll have a great time.

**2. Make up a dialogue with your partner about his/her interests and hobbies.**

### WRITING PRACTICE

**1. Write a paragraph about you enjoy doing. Use linking words *and, but* and *because*.**

**- Say what you like doing.**

*I like going to football and tennis matches...*

**- Say why you like doing it.**

*... because I think they're very exciting.*

**- Say if you dislike anything.**

*... but I can't stand the crowds.*

**- Say how often you enjoy doing it.**

*I go five or six times a year.*

**2. Write an essay on the topic “How I Usually Spend My Free Time”.**

## LESSON 4

### MY WORKING DAY

**Grammar practice:** 1. Adjectives and adverbs. Word-building: the suffixes of adjectives and adverbs  
2. Degrees of comparison  
3. Adverbs of frequency  
4. Present Simple Tense

**Reading and translation practice:** 1. My Daily Routine  
2. Dialogue: Student's Working Day

**Conversation practice:** 1. A Typical Working Day

**Writing practice:** 1. A letter to a pen friend  
2. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

**1. Form adjectives and adverbs with the given suffixes. Translate them into Russian.**

- |               |   |
|---------------|---|
| -ful          | beauty, colour, peace, forget, thank, hope, use, care   |
| -less         | use, home, heart, leaf, end, sun, sleep, life, name   |
| -ous          | courage, fame, poison, danger, humour, glory, industry  |
| -able (-ible) | change, eat, move, break, count, comfort, imagine, respect, read, drink, enjoy, read              |
| -ent (-ant)   | differ, persist, insist, import, depend, observe  |
| -ic           | economy, history, climate, academy, base, Olymp   |
| -al           | form, culture, music, nation, post, profession, continent, center, region, tradition, agriculture |
| -y            | fun, noise, wind, cloud, sun, luck, salt, health  |

-ive create, progress, act, impress, mass, impulse

-ly wide, great, successful, special, usual, slow, careful

## 2. Translate into Russian.

Ветренный день, Олимпийские игры, солнечная погода, профессиональный интерес, сонный ребенок, бесшумная машина, облачное небо, широко известный, полезная информация, соленая еда, континентальный климат, опасная дорога, известный ученый, дерево без листьев, идти медленно.

## 3. Choose the correct part of speech (adjective or adverb) to complete sentences.

1. Jane`s answer wasn`t (correct, correctly). 2. The pupils have to spell English words (correct, correctly). 3. It was (cold, coldly) in the garden. 4. Your wife looks very (cold, coldly) at my sister. 5. It was not so (warm, warmly) a day before yesterday. 6. Her husband can cook very (good, well). 7. James` idea was (good, well). 8. His neighbors never greet us (warm, warmly). 9. Barbara can translate these texts (easy, easily). 10. His task wasn`t (easy, easily).

## Degrees of comparison (Степени сравнения)

Положительная степень	Сравнительная степень	Превосходная степень
fast – быстрый	faster – быстрее	<b>the fastest</b> – самый быстрый
easy – легкий	easier – легче	<b>the easiest</b> – самый легкий
big – большой	bigger – больше	<b>the biggest</b> – самый большой
modern – современный	<b>more</b> modern – современнее	<b>the most</b> modern – самый современный

## Remember!

Положительная степень	Сравнительная степень	Превосходная степень
good – хороший	better – лучше	the best – самый лучший
bad – плохой	worse – хуже	the worst – самый плохой
little – мало	less – меньше	the least – наименьший
much, many – много	more – больше	the most – наибольший
far – далекий	farther – дальше	the farthest – самый дальний
far – далекий	further – дальнейший	the furthest – самый дальний

## 4. Read sentences. Say if it is right or wrong. Correct the wrong sentences.

1. I'm busier than my little sister.

2. London is more old than New York.
3. It's the most sharp pencil I have.
4. Do you know the shortest way to the station?
5. This exercise is more difficult than that one.
6. Be active at your lessons, please.
7. She is the most pretty girl I've ever known.
8. The boy is as taller as his father.
9. He makes more mistakes than you do.
10. Baseball is the popularest summer sport in America.
11. Yesterday he started to feel more bad.
12. Soon it began to get more darker and it was time to go back home.
13. He said that money was the most important to him.
14. I've got a headache. Be quieter, please.
15. Mary's answer is corrector than yours.
16. Can you come more early next time?
17. You should be carefuller.

**5. Use the proper degree of comparison.**

1. Jill's a far ... (intelligent) person than my brother.
2. Kate was the ... (practical) of the family.
3. Greg felt ... (bad) yesterday than the day before.
4. This juice is the ... (good) I've ever tasted.
5. Jack was the ... (tall) of the two.
6. Jack is the ... (clever) of the three brothers.
7. If you need any ... (far) information, please contact our head office.
8. The sinking of Titanic is one of ... (famous) shipwreck stories of all time.
9. Please, send the books back without ... (far) delay.
10. The deposits of oil in Russia are by far the ... (rich) in the world.
11. Could you come a bit ... (early) tomorrow?
12. I like this song ... (well) than the previous one.
13. Which of these two performances did you enjoy ... (much)?
14. The fire was put out ... (quickly) than we expected.

**6. Insert more or less.**

1. People are ... intelligent than monkeys.
2. Summer holidays are ... splendid than winter holidays.
3. Maths is ... important than English.
4. Books are ... interesting than films.
5. Writing in English is ... difficult than speaking.

6. Parents are ... helpful than teachers.
7. Reading is useful than watching TV.
8. Food is ... expensive than clothes.

### **7. Translate the sentences into English.**

1. Сейчас Энн выглядит еще печальнее, чем утром.
2. Комната моего брата больше моей (комнаты).
3. Ты должен взять самую тяжелую сумку.
4. Александр – мой старший брат.
5. Бабушка Джеймса старше его дедушки.
6. Твое кресло удобнее моего стула.
7. Он самый известный архитектор в нашем городе.
8. Где находится ближайшая автобусная остановка?
9. Этот журнал менее известный, чем «Ньюсуик».
10. Диаметр Земли больше диаметра Луны.
11. Этот рабочий более занятый, чем тот.
12. Его дом – самый красивый дом в поселке.
13. Джон самый маленький (по росту) в группе.
14. Климат здесь мягче.
15. Это самый короткий путь до нашей академии.

### **8. Insert adverbs of frequency:**

always (всегда), sometimes (иногда), often (часто), never (никогда), usually (обычно), again (снова), seldom (редко), once (однажды), twice (дважды), frequently (часто), hardly ever (почти никогда).

1. They ... visit their relatives.
2. He is ... there at this time.
3. ... people throw litter where they shouldn't.
4. I've seen him only ...
5. He ... calls me.
6. She goes to the gym ... a week.
7. I ... get up early.
8. I ... start my day with morning exercises.
9. We ... go to the canteen to have lunch.

### **9. Use adverbs from exercise 8 and make these sentences true for you.**

1. I get up before 8 a.m.
2. I read the newspapers.
3. I'm tired at the weekend.

4. I have holidays in August.
5. I go to nightclubs.
6. I go to the gym in the evenings.
7. I am busy on weekdays.
8. I help my parents about the house.

### Present Simple Tense (Настоящее простое время)

Обычные повторяющиеся действия, факты	often, seldom, always, usually, never, every day/week/month/year, twice a week
---------------------------------------	--

Утвердительная форма Affirmative Form	Вопросительная форма Interrogative Form	Отрицательная форма Negative Form
I play	<b>Do</b> I play?	I <b>don't</b> play
You play	<b>Do</b> you play?	You <b>don't</b> play
He (she, it) <u>plays</u>	<b>Does</b> he (she, it) play?	He (she, it) <b>doesn't</b> play
We play	<b>Do</b> we play?	We <b>don't</b> play
They play	<b>Do</b> they play?	They <b>don't</b> play

#### 10. Use the verb in the correct form.

1. My working day (to begin) at seven o'clock. I (to get) up, (to switch) on the radio and (to do) my morning exercises. It (to take) me fifteen minutes. At half past seven we (to have) breakfast. My father and I (to leave) home at eight o'clock. He (to take) a bus to his office. My mother (to be) a doctor, she (to leave) home at nine o'clock. In the evening we (to gather) in the living room. We (to watch) TV and (to talk).

2. My sister (to get) up at eight o'clock. 3. She (to be) a student. She (to go) to university in the morning. 4. Jane (to be) fond of sports. She (to do) her morning exercises every day. 5. For breakfast she (to have) two eggs, a sandwich and a cup of tea. 6. It (to take) him two hours to do his homework. 7. She (to speak) French well.

#### 11. Make sentences negative and interrogative.

1. My sister goes shopping on Fridays.
2. Steve and Pete speak Italian very well.
3. Jim studies veterinary at the academy.
4. My brother surfs the Net every evening.
5. I like romantic films.
6. Damian leaves the house at 8 in the morning.
7. Students play football for university team.

8. We take a bus to get to the academy.

**12. Choose the correct word.**

1. Do/Does you like hip hop?
2. Where do/does your brother study?
3. What languages do/does your teacher speak?
4. Do/Does you have a computer at home?
5. I don't/doesn't get up early at the weekend.
6. Where do/does you go on holiday?
7. What do/does your have for lunch?
8. What time do/does your mother leave home for work?

**13. Put the words into the right order to make questions and answers.**

1. buy / how often / a / you / newspaper / do?  
day / one / every / buy / I.
2. often / out / you / go / do?  
No, / often / I / out / very / don't / go.
3. twice / clean / you / teeth / do / a / your / day?  
Yes – / morning / bed / the / in / before / and.
4. exercise / you / how often / do / do?  
exercise / do / twice / a / I / week.
5. to / do / go / you / how / usually / academy?  
bus / often / take / I / the.
6. English / you / your / do / practice / when?  
time / I / all / practice / the.

**14. Complete the sentences by putting in the verbs. Use the Present Simple. You have to decide if it is positive or negative.**

1. Most students live quite close to the academy, so they ... (walk) there.
2. I've got four cats and two dogs. I ... (love) animals.
3. Matthew is good at badminton. He ... (win) every game.
4. No breakfast for Mark, thanks. He ... (eat) breakfast.
5. Don't try to ring the bell. It ... (work).
6. We've got plenty of chairs, thanks. We ... (want) any more.
7. Claire is very sociable. She ... (know) lots of people.
8. My friend finds life in Paris difficult. He ... (speak) French.



### **15. Translate the sentences into English.**

1. Он ходит на курсы в будни.
2. Мы принимаем душ в 7 утра.
3. Они бегло говорят по-английски.
4. Сколько стоит эта книга?
5. Мне не нравится эта гостиница.
6. Она учит испанский? – Нет.
7. Я живу в Москве, а мой брат живет в Нью-Йорке.
8. Она никогда не завтракает по утрам.
9. Они обычно покупают продукты в этом магазине.
10. В Англии часто идет дождь.
11. Ник не обедает дома, он обедает в университете.

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **MY DAILY ROUTINE**

Now I am a first-year student at the academy. I'd like to tell you about my daily routine which I follow more or less every day. My typical working day is full of activities.

My lectures begin at eight, so I have to get up at 7 o'clock on weekdays. My alarm clock usually wakes me up and my working day begins. When I wake up, I usually lie in bed for 5 minutes and then stand up. First, I turn on the radio, make my bed and do morning exercises. I am usually in a hurry, so I do not have much time for that. Then I go to the bathroom, take a warm shower and clean my teeth. After that I get dressed and brush my hair. Later, I go to the kitchen and have breakfast. As a rule, I have a light breakfast which consists of a cup of coffee or tea, a boiled egg, and a cheese or a sausage sandwich. While eating I love to listen to the latest news on the radio.

I leave the house at quarter to eight and walk to the academy. As my academy is not far from my house, it takes me 10 minutes to get there. Three or four classes a day is the ordinary timetable. We have lectures in different subjects. Usually I don't miss my classes because I want to pass my exams successfully. At 1 p.m. we have a big interval for lunch. That's my favourite time. That is the time to share the latest news with my friends I sometimes go to the canteen which is not too far from the academy. At 2 o'clock we have to be back to our classes.

I often have to stay at the academy till late in the evening. Twice a week I stay later to play tennis or I am busy with the English language course. I also like visiting different sports events, for example, soccer matches. So, the world is full of enjoyable things to do.

When I come home I have dinner, after dinner I have a rest. While resting, I listen to music or look through newspapers and magazines. Then I start doing my homework. It takes me about three hours to cope

with my homework properly. Sometimes I help my mother about the house and do our shopping. Frankly speaking, I haven't enough time for hobby during weekdays. So if I have some free time on weekdays, I just surf the net, watch TV or read a book.

As a rule, I go to bed at about 11 o'clock. Sometimes it happens that I go to bed at midnight or even later totally exhausted. After such working days I sleep like a log.

---

---

## VOCABULARY

---

---

alarm clock	будильник
as a rule	как правило
be in a hurry	спешить
brush hair	причесывать волосы
canteen	столовая
clean teeth	чистить зубы
cope with	справляться
do morning exercises	делать зарядку
do shopping	делать покупки
frankly speaking	откровенно говоря
get dressed	одеваться
get up	вставать
go to bed	ложиться спать
have a rest	отдохнуть
have breakfast	завтракать
have to be back	должны вернуться
help about the house	помогать по дому
it takes me	мне требуется
leave the house	уходить из дома
look through	просматривать
make the bed	убирать кровать
miss classes	пропускать занятия
pass exams successfully	успешно сдать экзамены
share the news	делиться новостями
sleep like a log	спать, как убитый
surf the net	путешествовать по интернету
take a shower	принимать душ
timetable	расписание
totally exhausted	полностью истощенный
turn on	включить
wake up	будить
weekdays	будние дни

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. Do you get up early? When do you usually get up?
2. Does your alarm clock wake you up or do you wake up yourself?
3. Who usually makes breakfast for you?
4. What do you usually have for breakfast?
5. When do you usually leave your house?
6. How long does it take you to get to your academy?
7. Do you get there by bus or walk?
8. How many lectures do you usually have every day?
9. Where do you usually have lunch (dinner)?
10. What time do you come back home?
11. How long does it take you to do your homework?
12. How do you usually spend your evenings?
13. Do you have much free time on weekdays?
14. What time do you usually go to bed?

### 2. Try to guess, which word is missing, read the whole expressions.

To get ... at 7, to help ... the house, to ... homework, to ... dinner, to clean ... , to ... a shower, to do ... exercises, to ... to bed, to ... with homework, to ... exams, to miss ... , to ... the net, to sleep like a ... , to be in a ... , to ... the bed, to ... the news, ... of activities.

### 3. About you True or False? If a sentence is false, change the word in bold to make it true.

1. I **hardly ever** play tennis.
2. I **always** have a shower before breakfast.
3. I **often** go out on Friday evening.
4. I **never** listen to music in the evening.
5. I **seldom** study on Sunday.
6. I **sometimes** watch TV at the weekend.
7. I **never** work in the evening.
8. I **usually** go shopping on Monday.
9. I **occasionally** go to the gym after dinner.

### 4. Arrange the phrases in a logical order following daily routine from the beginning of the day up to the end.

To visit a park or the shops, to get dressed, to ride a bike, to visit a friend, to eat dinner, to watch television, to get to university, to do

homework, to cook lunch, to clean teeth, to wake up early, to do sport, to take a shower, attend classes.

**5. Say which of the habits below are good and which are bad for a person's health. Choose the healthiest and the most harmful habits.**

Keeping late hours, drinking a lot of coffee, getting up very early, taking a cold shower, walking a lot, having an active social life, reading for hours, watching TV for hours, eating very late, practicing gymnastics, going by public transport, sitting around doing nothing.

**6. Joan is a reporter for *People Today*. Today she is in the city centre. She is asking people about their jobs, journey to work and daily routines. Put reporter's questions into the suitable gaps.**

How long does it take you?

How do you get to work?

Do you read *People Today*?

Do you like your job?

What do you do?

Do you work long hours?

What do you do in your spare time?

A: \_\_\_\_\_ ?

B: I'm a marketing consultant. I work for a small firm, in the city centre.

A: \_\_\_\_\_ ?

**B:** Yes. I do. But its hard work.

A: \_\_\_\_\_ ?

B: No. I usually start at 9.30 and finish around 5 p.m.

A: \_\_\_\_\_ ?

B: By underground. It's cheap, fast and my office is close to the station.

A: \_\_\_\_\_ ?

B: Fifteen to twenty minutes.

A: \_\_\_\_\_ ?

B: Not much. I usually stay in and watch TV or read a book.

A: And my last question. \_\_\_\_\_ ?

B: Well, I am sorry but I don't. maybe I'll start.

A: Thanks a lot for the interview. Good buy.

B: You're welcome. Bye.

**7. Read and complete the text. Use the verbs in the box.**

feed	go	live	have	get up	work
take	chat	ride	do	start	fall

Hi, I'm Christina. I ... on a farm in Texas. I ... at 7.30. At 7.45 I go and ... my horse. Then I ... breakfast with my family. At 8.40 I ... a bus to university. Lectures ... at 9. After the university I often ... shopping. When I come home I ... my horse for an hour. Then I ... my homework or watch TV. Our family has dinner at 6.30. Then I ... with my friends or ... on my computer. Before going to bed I read for half an hour. I ... asleep early, at 10 or 10.30.

**8. Look at the proverbs below. Think of Russian equivalents of these proverbs. Do you agree or disagree with the proverbs? Make comments.**

1. Early to bed, early to rise makes a man healthy, wealthy and wise.
2. Take care of the minutes and the hours will take care of themselves.
3. Never put off tomorrow what you can do today.
4. It's an early bird that catches the worm.
5. Be slow to promise and quick to perform.

**9. Speak on one of the following topics.**

1. My Working Day.
2. A typical Day of an Agricultural Student.

### CONVERSATION PRACTICE

**1. Read and translate the dialogue.**

#### Student's Working Day

**Ian:** So, what's your usual day like, Angela? You always seem to be so busy.

**Angela:** You're right. My weekdays are usually rather busy. I relax only on Sundays.

**Ian:** Do you want to say you work six days a week?

**Angela:** Yes, I study and work six days a week. That's why I have only one day-off.

**Ian:** I see. Then, what's your typical working day like?

**Angela:** I usually get up early, at 6.30 am. Then I wash my face, have breakfast, put on some clothes and make-up. I have to leave at about 7.30 am if I don't want to be late for my lessons.

**Ian:** So, do you combine studies with work?

**Angela:** Yes, I do. I study in the first half of the day and then I work till 6 pm.

**Ian:** That should be hard. You have a hectic schedule.

**Angela:** It isn't easy indeed, but I need to work to pay my education.

**Ian:** And how many lessons a day do you have?

**Angela:** It depends. On some days I have six lessons, on other days I have only four or five lessons.

**Ian:** When and where do you have lunch then?

**Angela:** I have lunch in between the lessons, during the longest recess. We have a nice canteen at the college.

**Ian:** I see. By the way, where do you work?

**Angela:** I now work as a part-time secretary for one international company. Each weekday I start at 2.30 pm and work till 6 pm. On busier days I might stay till 6.30 pm. Luckily, I don't have to work on Saturdays.

**Ian:** Is the office, where you work, far from the college?

**Angela:** No, it's just a five-minute walk from there. I even sometimes go back to college canteen for a five-o'clock tea.

**Ian:** What do you do when you come back home?

**Angela:** In the evening I have dinner, do my homework and watch my favourite sitcom. Sometimes I'm so tired that I go to sleep right in front of the TV.

**Ian:** No wonder. I think you should change your timetable. It's too overloaded, I'd say.

**Angela:** I know you're right. But I'm already used to such lifestyle. At weekends I can go out with my friends or simply relax at home reading a good book.

**Ian:** Perhaps, you should give up this job and do something easier. What do you think about it?

**Angela:** I wouldn't want to quit my job. I like working for this company. What I could change is the mode of studies. Next year, perhaps, I will transfer to studying by correspondence.

**Ian:** That's a wise decision. In that case you'll have more time for your job.

**Angela:** Not only for job. I also want to have some time for attending the gym.

**Ian:** Sounds like a good plan!

**2. Make up a dialogue with your partner about his/her daily routine.**

## WRITING PRACTICE

**1. Write a short description of your busiest day. Follow the pattern:**

Thursday, 31<sup>st</sup> December.

I love the last day of the year, but it is always the busiest one ...

**2. Write a composition or an essay on the topic “The Day of a Person is a Picture of That Person”.**

## LESSON 5

### THE PLACE WHERE I WAS BORN

**Grammar practice:** 1. Types of Interrogative Sentences  
2. Question Words

**Reading and translation practice:** 1. Samara, My Home Town  
2. Dialogue: My City

**Conversation practice:** 1. City and Country Life

**Writing practice:** 1. A letter to a pen friend  
2. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

General Questions (общий вопрос) Задается ко всему предложению, начинается с глагола, требует ответа «да»/«нет»	Alternative Questions (альтернативный вопрос) Содержит альтернативу ( <b>or</b> )
1) Pete <u>has</u> a dog. <u>Has</u> Pete a dog?	1) Pete <u>has</u> a dog. <u>Has</u> Pete a dog <b>or</b> a cat?
2) Mary <u>is</u> a doctor. <u>Is</u> Mary a doctor?	2) Mary <u>is</u> a doctor. <u>Is</u> Mary a doctor <b>or</b> a teacher?
3) They <u>play</u> tennis well. <b>Do</b> they <u>play</u> tennis well?	3) They <u>play</u> tennis well. <b>Do</b> they <u>play</u> tennis well <b>or</b> badly?

Special Questions (специальный вопрос) Задается к одному из второстепенных членов предложения	Who-Questions (вопрос к подлежащему) Подлежащее заменяется словом Who? – кто? What? – что?
He <u>plays</u> tennis well.	I <u>like</u> books. – <b>Who</b> <u>likes</u> books?
1) <b>What</b> <u>does</u> he <u>play</u> well?	I <u>have</u> a car. – <b>Who</b> <u>has</u> a car?
2) <b>How</b> <u>does</u> he <u>play</u> tennis?	The car <u>is</u> new. – <b>What</b> <u>is</u> new?
Tag Questions (разделительный вопрос, не правда ли? не так ли?)	
1) She <u>is</u> a doctor, <b>isn't</b> she?	
2) They <u>play</u> tennis well, <b>don't</b> they?	
3) Mary <u>plays</u> tennis badly, <b>doesn't</b> she?	
4) His brother <u>doesn't</u> work, <b>does</b> he?	

**1. Fill in the gaps with *when, where, who* or *what*.**

1. ... are you?
2. ... are you from?



3. ... 's your address?
4. ... 's your name?
5. ... do you live?
6. ... do you do?
7. ... do you study?
8. ... time do you go to the academy?
9. ... do you do in the evenings?
10. ... were you born?

**2. Ask the common questions.**

1. He reads books almost every day.
2. She does her home work properly.
3. My mother knits very well.
4. I often write e-mails to my friends.
5. They play for university football team.
6. It snows all winters here.
7. We have dinner at 2 o'clock almost every day.
8. It rains all days in Summer.
9. You usually tell an interesting stories.
10. The girl draws the nice pictures at her lessons on Art.

**3. Ask the alternative questions.**

1. My sister gets up at eight o'clock.
2. We take an English course in the afternoon.
3. Jane is fond of sports.
4. She does her morning exercises every day.
5. They have two eggs, a sandwich and a cup of tea for breakfast.
6. It takes him two hours to do his homework.
7. My friends speak French well.
8. My working day begins at seven o'clock.
9. My father and I leave home at eight o'clock.
10. He goes on foot to his office.

**4. Ask the special questions.**

1. Mr. Baker works in a bank.
2. The plane leaves at 6 o'clock.
3. This house belongs to Mary.
4. They live in England.
5. My mother teaches children.
6. We play tennis every weekend.
7. The film finishes at 10 o'clock.

8. They go to Moscow almost every summer.
9. We start our work at 8.30.
10. I enjoy playing darts.

**5. Put the questions to the subject.**

1. Tom usually helps about the house.
2. They speak a lot of languages.
3. The Smith works with metal.
4. Potters make nice things
5. They discuss a lot of questions every meetings.
6. I usually play tennis with my friends.
7. The competitions take place almost every month.
8. He goes to the seaside every Summer.
9. Our dean comes to academy early.
10. The students pass exams twice a year.

**6. Ask the tag questions.**

1. Kate drinks tea every morning.
2. We don't play football every day.
3. He is not a pupil.
4. My sister gets up at 7 o'clock.
5. They leave home at 8.30 every morning.
6. My mother is busy on Sunday.
7. We don't arrive home late.
8. The children always do homework.
9. They don't read the newspapers every evening.
10. We often drink tea together.
11. She doesn't have a new dress.

**7. Match a question with an answer.**

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| 1. What?      | a. In summer.                 |
| 2. Where?     | b. A sandwich.                |
| 3. Who?       | c. By bus.                    |
| 4. When?      | d. Because my wife is French. |
| 5. How?       | e. On a farm near a village.  |
| 6. Why?       | f. Jane.                      |
| 7. How old?   | g. Three.                     |
| 8. How many?  | h. Twenty-one (years).        |
| 9. What time? | i. 6.30 in the morning.       |
| 10. How much? | j. £5.30.                     |

**8. Think of the questions for which the following might be answers.**

1. He gets up at seven o'clock.
2. He does his morning exercises.
3. In the morning he takes a cold shower.
4. There is some water in the bottle.
5. They live in Moscow.
6. Late at night Tom walks his dog in the park.
7. I prefer to live in the country.
8. She gives lessons in English.
9. My sister has two little children.
10. TV news begin at 9 p.m.

**9. Translate the sentences into English.**

1. Сколько студентов в аудитории?
2. Где ты обычно обедаешь?
3. Какой самый длинный день в году?
4. Когда прибывает самолет из Рима?
5. Как ты добираться до университета?
6. Сколько стоит билет до Лондона?
7. Вы живете в доме или в квартире?
8. Кто преподает историю в университете?
9. Вы учитесь в Самаре, не так ли?
10. Вы часто ходите в театр?
11. Чем ты занимаешься в выходные?
12. Сколько этажей в этом здании?

**READING AND TRANSLATION PRACTICE**

**SAMARA, MY HOMETOWN**

When the river Volga meets the Zhiguli Mountains it deviates to the east forming the Samara Bend. Four centuries ago a fortress was built at the point where the river takes a sharp turn and it eventually grew to become the city of Samara.

For 250 years the town's population remained virtually constant. Only in the middle of the XIX century when a railway was built and navigation developed along the Volga River Samara became a trade center connecting Central Russia with the Urals, Siberia and Central Asia. During the beginning of the Great Patriotic War a number of industries were evacuated here from Moscow, Leningrad and other places.

Many people living in the city are engaged in heavy industry, mechanical engineering, oil refining, food industry and transport. Samara is known for the production of aerospace launch vehicles, various space services, engines and cables, aircraft, chemical products, bearings of different sizes, automated electrical equipment; construction materials.

Samara is one of the most important railway intersections. Railroads of different direction cross here. A new modern and technically equipped railway station appeared in Samara. It is said to be one of the biggest and imposing in Europe. Samara is on route to Asia. The city has a regular communication with all the ports of the Volga basin with an exit to five seas.

Large cities, as a rule, are divided into the “old” and “new” parts. Samara’s old downtown section is like a book on the history of architecture. The cocktail of styles prevails in the old city. Everybody in merchant Samara wanted to make his own mansion look unlike any other building. That led to the variety of styles.

Many outstanding people visited and lived in Samara. The writer Alexei Tolstoy spent his childhood and youth here. Maxim Gorky used to be a subeditor at Samarskaya Gazeta for several years. After the triumph of the revolution Kuibyshev was elected chairman of the local Soviet of Worker’s and soldier’s Deputies in 1917. Dmitry Shostakovich lived in Samara during World War II and finished his Seventh Symphony there.

There are a lot of museums in Samara: the Art museum, the A. Tolstoy museum, the museum of natural history and local history studies. Stalin's bunker is the museum which is most frequently visited by the guests of our city. This unique museum which is a 12 storied building under the level contains documents and photos about the Great Patriotic War when Samara served as the "second capital" of the country.

Samara is a great cultural center with universities, academies, a great amount of schools, colleges, professional schools, lyceums and so on. Samara enjoys the reputation of being a theatre city. There are a lot of theatres in Samara. They are: the Drama Theatre, the Opera and Ballet Theatre, the Puppet-Theatre and the theatre of Young Spectator. There are also a number of Amateur theatres in Samara which make the theatrical life of the city richer. There is also a zoo and a circus in the city.

All our citizens are proud of the embankment of the Volga with trees, flowers and sandy beaches. We like to have a rest on the bank of the Volga. It’s the best place for tourists to enjoy the scenery and to start sightseeing. It's a real pleasure to take a river voyage and to admire the beautiful surroundings of the Zhiguly Mountains. You may breathe the fresh river air and travel to many parts of our country.

At present more than 1,2 mln. people live here. I am proud of my hometown, its places of interest and its traditions.

---

---

## VOCABULARY

---

---

admire	восхищаться
aircraft	самолет, авиация
architecture	архитектура
be divided into	делить(ся)
be engaged in	быть вовлеченным
be known for	быть известным чем-либо
bearing	подшипник
bend	узел
circus	цирк
connect	соединять
contain	содержать
develop	развивать(ся)
deviate	отклоняться
downtown	центр города
elect	избирать
embankment	набережная
engine	двигатель
equipment	оборудование
fortress	крепость
heavy industry	тяжелая промышленность
imposing	внушительный
launch vehicle	ракета-носитель
mansion	особняк
merchant	купеческий, торговый
outstanding	выдающийся
pleasure	удовольствие
prevail	преобладать
railway	железная дорога
remain	оставаться
scenery	пейзаж
sightseeing	осмотр достопримечательностей
surroundings	окрестности
trade centre	торговый центр
unique	уникальный
variety	разнообразие

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. What town (village) do you live in?
2. Where is it situated?
3. Is it large or small?
4. What parts is your town divided in?
5. What is there in the city center?
6. What is the main street in your home town?
7. What is the population in your town?
8. When was it founded?
9. What is it known for?
10. What are the most interesting sights of your home town?
11. What are your favourite places in your town?
12. Are there any theatres or museums in your town?
13. What are educational institutions in your town?

### 2. Write 20 sentences describing big cities. Use the model below.

1. There is *too much* noise.
2. There are *too many* people.
3. There is (isn't) *enough* accommodation.
4. There are (aren't) *enough* flats and houses.

### 3. Describe life in a big city. Use the models and the adjectives below.

1. Cities are *too crowded*.
2. The traffic here is *quite busy*.
3. The air in big cities isn't *fresh enough*.

**Adjectives:** polluted, noisy, busy, built-up, dirty, littered, dull, exciting, quiet, monotonous, expensive, hectic

### 4. Match the opposites.

noisy	safe
dirty and polluted	boring
dangerous	quiet and peaceful
stressful	nothing to do
exciting	lots of open space
crowded	relaxing
a lot of things to do	clean

**5. Find a picture or a photo of a big city. Describe it using the following:**

Look at the picture / photograph.	The picture shows ...
At the very edge / in the middle of ...	In the top (bottom) left-hand corner of the picture ...
This photograph was taken ...	The general impression is ...
If you look carefully you can see ...	

**6. Make questions as in the model.**

*Model:* Where's the station? – Can you tell me where the station is, please?

1. How far is it to London?
2. Where are the shops?
3. Which direction is the railway station?
4. Which way is the theatre?
5. How can I get to the Art Museum?
6. Where's the Samarskaya street?
7. How far is it to the park?
8. Which direction is the bank?

**7. Give a talk about the place where you live (about your home town).**

Remember to say:

- what your home town looks like;
- whether you have some favourite places in your home town, what they are;
- what you would do for your home town if you were the President of our country.

You have to talk for 1.5-2 minutes.

**CONVERSATION PRACTICE**

**1. Read and translate the dialogue.**

**My City**

**Renat:** Hi, Alina. It's nice to see you. How are you?

**Alina:** Hi, Renat. I'm fine, thank you. And how are things with you?

**Renat:** I'm very well. Our teacher asked me to tell you about the Friday essay. Well, last time we had Russian, she set us creative home work: to write an essay about your city. As you were absent, you probably don't know about it.

**Alina:** Ah, I see. Thanks for telling me. I will prepare a nice piece of work. I like writing essays.

**Renat:** As for me, I don't. If you helped me, that would be great.

**Alina:** No problem. What aspects of the city do we need to cover in this essay?

**Renat:** She said we should write a little bit about its history, some sentences about its sights and a couple of words about your personal attitude towards the city.

**Alina:** I see. At first we need to write the opening lines. For example, the city where I live is situated in the North Caucasian District of Russia. It derived its name from the fused Russian words "five mountains". The city indeed is surrounded by five peaks of the Beshtau Mountain.

**Renat:** These are good lines for the beginning.

**Alina:** Further on we can mention that our city is one of the oldest spa resorts in Russia having 50 different mineral springs.

**Renat:** Another point is that a famous Russian writer Mikhail Lermontov was shot at Pyatigorsk.

**Alina:** Yes, that can be also mentioned. What about the history of the city?

**Renat:** All I know is that Peter the Great was the first to notice and to foster the earliest scientific studies of Pyatigorsk mineral springs. At the end of the 18th century on top of Mount Mashuk the first settlement was founded.

**Alina:** That's quite enough about the history of the city.

**Renat:** More than that, we should mention that these mineral springs are found not only in Pyatigorsk, but in other surrounding cities, such as Yessentuki, Kislovodsk, etc.

**Alina:** What about the sights? What else do we have except the springs?

**Renat:** Well, there is the State memorial estate of Mikhail Lermontov, which was founded in 1973, the Aeolian harp, Diana's grotto, the Necropolis at the Mashuk Mountain foot, and many other places of interest.

**Alina:** To conclude we need to express our own attitude towards the city. What can you say?

**Renat:** First of all, I really like this city and I'm happy to be born and raised here. Secondly, I'm proud to be living in the city where many prominent people have lived at certain stages of their life.

**Alina:** Who do you mean?

**Renat:** I know that Pyatigorsk has often been visited by Pushkin, Glinka, Tolstoy, Shalyapin, Griboyedov.



**Alina:** I see. That information will result into an excellent and well-structured essay.

**2. Make up a dialogue with your partner about your home town.**

**WRITING PRACTICE**

**1. You have received a letter from your English-speaking pen friend Jane, who writes:**

...My home town is rather small but I like it. The people here are very friendly and they try and keep our town clean and beautiful. And do you enjoy living in a big city? How do you spend your spare time there?

Anyway, I'm thinking of travelling around Russia next summer. Could you tell me what weather to expect? Should I take warm clothes with me?

Write back to Jane. In your letter:

- answer her questions;
- ask 3 questions about her home town.

Write 100-140 words.

**2. Write an essay on the topic “*Some people prefer to live in a big city, while others would like to live in a small town or in the countryside*”.**

## LESSON 6

### FOOD. SHOPPING

**Grammar practice:**

1. Past Simple Tense
2. Future Simple Tense
3. Much, Many, Little, a Little, Few, a Few

**Reading and translation practice:**

1. Shopping
2. Dialogue: Buying Food. At the Ladies Wear Department. In a restaurant.

**Conversation practice:**

1. Everyday Shopping. Eating out

**Writing practice:**

1. A letter to a pen friend
2. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

#### Past Simple Tense

#### (Прошедшее простое время)

Действие, которое произошло в прошлом, хронологически последовательные действия в прошлом	yesterday, the day before yesterday, last year (week, month, Monday), ago (an hour ago), in 2010
---	--

#### Regular Verbs (правильные глаголы)

work	worked
like	liked
study	studied (y → i after a consonant)
stop	stopped

Утвердительная форма Affirmative Form	Вопросительная форма Interrogative Form	Отрицательная форма Negative Form
I You He (she, it) <b>worked</b> We <b>went</b> They	I you <b>Did</b> he (she, it) <b>work</b> ? we <b>go</b> ? they	I You He (she, it) <b>didn't work</b> We <b>didn't go</b> They

**1. Complete the sentences by putting in the verbs. Use the Past Simple.**

1. He ... (continue) his studies in Chemistry.

2. My friend and I ... (do) the shopping last week.
3. My family ... (make) a delicious cake for Paul's birthday.
4. Ben ... (become) a vet three years ago.
5. My father ... (return) late from work yesterday.
6. Ann ... (to take) a shower before going to bed.
7. I ... (to go) to the piano concert three days ago.
8. We ... (to arrive) from New York the day before yesterday.

**2. Put the verb *to be* in the correct form. Use the Past Simple.**

1. I ... a student.
2. My father ... not a shop-assistant, he ... a scientist.
3. ... your aunt a nurse? - Yes, she ... .
4. ... they at home? - No, they ... not. They ... at school.
5. ... you an engineer? - Yes, I...
6. ... your friend a photographer? No, she ... not a photographer, she ... a student.
7. ... your brothers at school? - Yes, they ... .
8. ... this her watch? - Yes, it ... .
9. Max ... an office-worker.
10. We ... late, sorry!

**3. Make these sentences negative.**

1. I walked and swam much during my vocation.
2. My friends fell in love with the same girl.
3. They had much fun at the Christmas party.
4. It rained cats and dogs this morning.
5. His parents get married 30 years ago.
6. Bob really enjoyed our jazz festival.
7. My boyfriend lived in Japan for 2 years and then he moved to Italy.
8. The waiter dropped the tray with glasses.
9. I took a taxi from the centre to the airport.
10. The woman bought a dress and a pair of shoes at the market.
11. My kids went to a summer camp in August.

**4. Make these sentences interrogative. Ask your partner.**

1. We arrived back home very late.
2. I was born in a small village.
3. My neighbor visited many African countries last year.
4. We had frosty weather last week.
5. My friend hurt his leg on his motorbike.
6. The Americans landed on the moon.

7. My mother cooked chicken and rice for lunch.
8. A strong wind destroyed our house.
9. My father drove 50 km per hour.
10. My car was in the garage.

**5. Complete the sentences by putting in the verbs in brackets. Use the Past Simple.**

1. They ... football at the institute. (to play)
2. She ... emails. (not / to write)
3. ... you ... English? (to speak)
4. My mother ... fish. (not / to like)
5. ... Ann ... lunch in the canteen? (to have)
6. His brother ... in an office. (to work)
7. ... they ... the flowers every 3 days? (to water)
8. His wife ... a motorbike. (not / to ride)
9. ... Elizabeth ... coffee? (to drink)
10. I looked for the keys but I ... (not / find) them.
11. ... (you / enjoy) the film?
12. Don't worry. I ... (not / forget) to send your letter.
13. When ... (you / see) Peter last time?
14. How much cheese ... (Sarah / buy) this morning?

**6. Fill in *was*, *were*, *did*.**

1. When ... Mother's Day last year? – It ... in April.
2. What ... you do? – We made a cake and cards for Mum.
3. ... Mum happy? – Yes, she ...
4. Who ... you invite? – Our grandparents.
5. What ... you give to your granny? – Flowers.
6. ... you tired? – No, we weren't.

**7. Complete the sentences using the correct verb in the past tense.**

1. This coat c ... more than €500.
2. I w ... so tired, I s ... for ten hours.
3. We s ... across the river.
4. He w ... the email but f ... to send it.
5. They s ... the film last night.
6. She b ... a new car yesterday.
7. They s ... up when he cam in.
8. She s ... much money in the shop last weekend.

## Future Simple Tense (Будущее простое время)

Простое действие в будущем, перечисление последовательных действий в будущем, спонтанные действия	tomorrow, the day after tomorrow, next year (week, month, Monday), in 2 days
---	--

Утвердительная форма Affirmative Form	Вопросительная форма Interrogative Form	Отрицательная форма Negative Form
<b>I shall (will) work</b>	<b>Shall (Will) I work?</b>	<b>I shan't (won't) work</b>
<b>You will work</b>	<b>Will you work?</b>	<b>You won't work</b>
<b>He (she, it) will work</b>	<b>Will he (she, it) work?</b>	<b>He (she, it) won't work</b>
<b>We shall (will) work</b>	<b>Shall (Will) we work?</b>	<b>We shan't (won't) work</b>
<b>They will work</b>	<b>Will they work?</b>	<b>They won't work</b>

### 8. Write in *I'll, we'll, he'll, she'll, they'll, it'll.*

1. I'd like to see animals. I think ... go to the zoo today.
2. Wendy likes dinosaurs. I think ... go to the Natural History Museum.
3. We like dancing. I think ... go to the disco.
4. My parents want to buy presents. I think ... go to the gift shop.
5. Jim likes walking. I think ... go to the park.
6. Put on your scarf and hat. I think ... be cold today.
7. I want to watch a cartoon. I think ... go to the cinema tomorrow.
8. Mike is ill. I don't think ... go for a walk with him.

### 9. Write in *'ll or won't.*

1. Lucy was born in 1995. In 2007 she ... be 12.
2. It's sunny today. It ... rain.
3. Kelly is eleven today. She ... be twelve until next year.
4. Rob is nine. He ... be ten on his next birthday.
5. This month is May. It ... be June next month.
6. Jenny: 'Mum, the bus is late. I ... be home until eight o'clock.
7. It's 25 degrees today. It ... snow tomorrow.
8. I sent the letter this afternoon. It ... arrive until tomorrow.

### 10. Read the sentences in A and decide what to do. Use *I think I'll...* and the words in B.

#### A

1. It's hot in this room.
2. I'm hungry.
3. My flat is in a mess.
4. I haven't got any stamps
5. I want some new glasses.
6. I'm cold.

#### B

- go to the optician's
- open a window
- buy a new one
- turn on the heating
- watch it
- take a taxi home

- 7. I've just missed my bus.                      get something to eat.
- 8. There's a good film on TV                      go to the post office
- 9. My watch is broken.                              tidy it

**11. Put the verb in the Present Simple or Past Simple.**

- 1. I (to study) English every day.
- 2. You (to come) to my place yesterday?
- 3. He (to live) in Dubai.
- 4. How long it (to take) you to get to the City Mall?
- 5. What you (to study) every Friday?
- 6. We (to have) dinner with my family yesterday.
- 7. His computer (to be) ready yesterday.
- 8. My friend (to like) running in the park every morning.
- 9. Their family (to invite) everybody to the party last week.
- 10. Jesse always (to come) to work early.

**12. Put the verb in the Present Simple, Past Simple or Future Simple.**

- 1. We ... (go) roller-skating last Saturday.
- 2. Our granny ... (bake) meat-pies every weekend.
- 3. We ... (write) an essay tomorrow.
- 4. I really ... (enjoy) the opera yesterday.
- 5. Where your husband ... (work) five years ago?
- 6. British people ... (prefer) tea to coffee.
- 7. Tom, you ... (meet) me at the railway station next Sunday?
- 8. Where she usually ... (celebrate) her birthdays?
- 9. ... you (have) a big family?
- 10. Newton ... (invent) the telescope in 1668.
- 11. When ... this accident (happen)?
- 12. I always ... (send) Christmas cards to my grandparents.
- 13. Nina and Nick ... (get married) in two weeks.
- 14. How many books they ... (bring) tomorrow?
- 15. Stanley ... (have) two sons and a daughter.

Uncountable (неисчисляемые)		Countable (исчисляемые)	
<b>much</b> (много)	time	<b>many</b> (много)	people
<b>little</b> (мало)	money	<b>few</b> (мало)	rubles, dollars
<b>a little</b> (немного)	love	<b>a few</b> (несколько)	days, hours
<b>a lot of, plenty of</b> (много)			

**13. Fill in many, much, a lot of, few, a few, little, a little.**

- 1. How ... sugar would you like?

2. How ... peppers have we got?
3. I've got ... new business ideas.
4. There aren't ... benches in the yard.
5. I saw ... interesting films last week.
6. How ... is this dress?
7. How ... cheese should I buy?
8. Could I have ... more ice in my drink?
9. Only ... people know that he was a famous actor.
10. She doesn't eat ... chocolate because she's on a diet.
11. How ... sweets are there in the bowl?

**14. Use the proper word in brackets.**

1. There is too ... (much/many/a few) salt in the soup.
2. There are ... (much/a little/a few) sky-scrapers in our city.
3. I've got ... (much/a few/a little) albums of this singer.
4. My job allows me to travel ... (much/many/a few).
5. We've got ... (little/many/few) free time.
6. I have never seen so ... (much/little/many) stars in the sky.
7. Anna spent ... (much/a few/a little) days in Rome.
8. I'd like just ... (much/a few/a little) tea.
9. There was very ... (little/few/many) rain last autumn.
10. Very ... (few/little/much) Russian tourists are staying at our hotel.

**15. Replace «some» for «a little» or «a few».**

1. Would you like some cheese?
2. Would you like some mineral water?
3. Would you like some strawberries?
4. Can I offer you some black coffee?
5. Can I offer you some bread?
6. Shall I bring you some biscuits?
7. Shall I bring you some plums?
8. Would you like some meat?

**16. Answer the questions using *a lot, many, much, a little, a few*.**

- 1) Have you got any envelopes? – Yes, ...
- 2) How much money do you need for your holiday? – Not ...
- 3) Would you like some coffee? – Just ...
- 4) Were there any people at the meeting? – Yes, ...
- 5) Is there any ham in the fridge? – Not ...
- 6) How many cucumbers do we need for the salad? – Not ...

### **17. Correct the mistakes.**

1. There isn't many milk in the fridge.
2. How much tomatoes do you need?
3. There're a few people at the theatre. It's almost empty.
4. There is many juice in the cartoon.
5. This dress doesn't cost many money.
6. How much tigers are there in the zoo?
7. I would like a little biscuits to drink with tea.
8. We've got few ham. We can't make any hamburgers.

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **SHOPPING**

Shopping is an opportunity to buy everything what we need, from food to clothes. When we do the shopping we get to know a lot of information about different goods, their prices, quality. We learn to choose products, to spend money rationally. Someone will say that shopping is an original way of spending free time. Someone will say that it's a forced waste of money. Today, shopping is a means of our existence and living.

There are many kinds of shops in every town or city, but most of them have a food supermarket, a department store, men's and women's clothing stores, grocery, bakery and butchery.

Big department stores and supermarkets sell various goods under one roof and this is very convenient. A department store, for example, true to its name, is composed of many departments: readymade clothes, fabrics, footwear, sports goods, toys, china and glass, electric appliances, cosmetics, linen, curtains, cameras etc.

In the clothing department you can find dresses, costumes, blouses, skirts, coats, suits, trousers, overcoats, ties, underwear and many other things. In the knitwear department one can buy sweaters, cardigans, short-sleeved and long-sleeved pullovers, woolen jackets. In the perfumery they sell face cream and powder, lipstick, lotions and shampoos.

In a food supermarket we can find all sorts of foodstuffs: dairy, sausages, fish, sugar, macaroni, flour, cereals, tea. At the butcher's there is a wide choice of meat and poultry. At the bakery you buy brown and white bread, rolls, biscuits.

Another shop we frequently go to is the greengrocery which is stocked by cabbage, potatoes, onions, cucumbers, carrots, beetroots,



green peas and what not. Everything is sold here ready-weighed and packed. If you call round at a dairy you can buy milk, cream, cheese, butter and many other products.

You can walk from one department to another looking about, finding out the price and if there is any discount and in the end you come to cashier's desk where you pay for all your purchases in cash or by a credit card. Modern technologies allow doing the shopping without need not only to get out of the house, but even get out of bed. It concerns not only the clothing, but also the food. The delivery service is a part of almost all modern shops and that is extremely convenient. You can spend half an hour on choosing and ordering the products and then do some other things and then just receive all that you need. Isn't that convenient?

Thanks to the development of the Internet, some people prefer to shop online. No doubt shopping online is more convenient and less time consuming but on the other hand buying clothes without trying them on or perfume without smelling it may not seem a good idea.

Different people do shopping in different ways. Do you prefer shopping in small corner shops which are usually located in your neighbourhood or in big supermarkets? Undoubtedly, there are certain advantages and disadvantages in both variants. Your choice usually depends on what you need to buy.

---

---

## VOCABULARY

---

---

bakery	булочная
beetroot	свекла
biscuits	печенье
blouse	блузка
butcher's / butchery	мясной магазин
cabbage	капуста
call round	зайти, заглянуть
carrot	морковь
cashier's desk	касса
cereal	злаки, крупа
china and glass	фарфоровая посуда и стекло
coat	пальто
convenient	удобный
cucumber	огурец
curtains	шторы
dairy	молочные продукты

delivery service	служба доставки
department store	универсальный магазин
discount	скидка
do the shopping	делать покупки
electric appliances	электрические приборы
fabrics	ткани
flour	мука
foodstuffs	продукты питания
footwear	обувь
get out of the house	выходить из дома
goods	товары
green peas	зеленый горошек
greengrocery	овощной магазин
grocery	гастрономия
it concerns	это касается
knitwear	трикотажные изделия
linen	белье
lipstick	губная помада
means	средство, способ
meat	мясо
onion	лук
pay by a credit card	платить банковской картой
pay in cash	платить наличными
poultry	домашняя птица
purchase	покупка
quality	качество
readymade clothes	готовая одежда
roll	булочка
sausages	колбаса
short-(long) sleeved	с коротким (длинным) рукавом
skirt	юбка
sugar	сахар
suit	костюм
sweater	свитер
tie	галстук
trousers	брюки
try on	мерить
underwear	нижнее белье
waste of money	бесполезная трата денег
wide choice of	широкий выбор
woolen jacket	шерстяной жакет

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. Do you like to go shopping?
2. How often do you go shopping?
3. What kinds of shops do you know?
4. What store do you like best and what store do you like least?
5. Who do you often go shopping with?
6. Do you have a shopping day in your family?
7. When you buy something, what is most important to you: price, quality, fashion trend, status/image?
8. How do you usually pay?
9. Do you sometimes buy second-hand things?
10. Do you sometimes buy things that you don't need?
11. Do your parents give you pocket money? How much? What do you use it for? How often do they give it to you?
12. How much did you spend yesterday? What did you buy?
13. How much do you usually spend each month on food?
14. If someone gave you a million dollars, what would you do with it?

### 2. There are different types of packaging foods. Match the words from lists A and B. Think and say what else can be sold in cartons, cans, etc.

#### A

- a bottle of
- a can of
- a box of
- a carton of
- a packet of
- a tin of
- a jar of

#### B

- honey
- chocolate
- orange juice
- oil
- peanuts
- cat food
- coca-cola

### 3. Complete the phrases with a suitable word.

1. Can you buy a ... of rice at the shop, please?
2. I bought my sister a lovely ... of chocolate.
3. Can I have a ... of strawberry jam, please?
4. We need a ... of olive oil.
5. There's a ... of orange juice in the fridge.
6. Can I open this ... of chocolate biscuits?
7. I'd like 200 ... of ham, please.
8. I went out and bought a ... of milk.

- I think we have a ... of olives.
- There's a ... of noodles in the cupboard.

#### 4. True or false?

- If you have a car, supermarkets are very convenient.
- You sometimes have to queue when you want to pay.
- You can choose from a lot of different things in small shops.
- At a supermarket, you put the things you want to buy in a trolley or basket.
- All shops will deliver the things you buy to your home.
- You pay in cash in a supermarket.
- You go to clothes shops to do shopping.
- You can't get milk in greengrocery.
- If you use a credit card in a shop, they usually ask you to enter a PIN.

#### 5. Say where you can buy:

a frying pan, a dozen eggs, a jar of jam, a kilo of cheese, a textbook, a kilo of beets, a loaf of bread, a cake of soap, a piece of beef, a second-hand leather coat, a carton of yoghurt, a pair of trousers, a kilo of onion, a pair of boots, a packet of biscuits, a bottle of shampoo.

#### 6. Choose the correct word.

- My handbag is very **large/small**, so I put lots in it.
- I like these trainers, but they're very **comfortable/uncomfortable**.
- I've got some really **nice/horrible** boots. I wear them a lot.
- At the weekend I usually wear **casual/smart** clothes.
- He's only seven years old, so just buy him a **small/large** T-shirt.
- I haven't got much money, so I don't wear **cheap/expensive** clothes.
- You need your **long/short** coat today; it's really cold.
- If you are going to the gym, it's better to wear **tight/loose** clothes.
- That suit is **awful/lovely** – you must buy it.

#### 7. Match the English equivalents to the Russian ones.

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1. Here you are.             | a. Вот, пожалуйста.                |
| 2. Anything else?            | b. Передайте мне соль, пожалуйста. |
| 3. Was everything all right? | c. Мне нравится твой выбор.        |
| 4. Yes, please.              | d. Что-нибудь еще?                 |
| 5. Can I help you?           | e. Все было хорошо?                |
| 6. Pass me the salt, please. | f. Я принесу вам меню.             |
| 7. I like your choice.       | g. Здесь вкусно пахнет.            |
| 8. It smells good in here.   | h. Могу ли я вам помочь?           |

9. The table is laid. i. Да, пожалуйста.

10. I'll bring you the menu. g. Стол накрыт.

**8. Fill in:** order, wine, tough, table, glass, main, smells, drink.

1. There's a ... for me in the corner.

2. It ... good in here.

3. Do you want anything to ...?

4. As for me I'll have mushroom soup and smoked salmon for the ... course.

5. The steak is a bit overdone and rather ... .

6. Are you ready to ... madam?

7. Would you like to see the ... list?

8. No, thank you. I'll just have a ... of the house red, please?

**9. Translate from Russian into English.**

W – Waiter; L – Lady; M - Mister.

W: May, I take your order, please?

L: Да, пожалуйста.

M: To start with I'd like the chicken soup.

L: Мне тоже куриный суп, пожалуйста.

W: Sure. And for the main course?

M: Я бы хотел стейк.

L: And the grilled fish for me, please.

W: Конечно. Что вы будете пить?

M: Just some water, please.

W: Очень хорошо.

L: How is your steak?

M: Вкусный. Как насчет рыбы?

L: Very tasty, thank you.

W: Все было хорошо?

M: Yes, thank you.

L: Не могли бы вы принести счет, пожалуйста.

W: Of course, sir.

**10. Be ready to talk on one of the following topics.**

1. Everyday shopping.

2. Doing the shopping at a supermarket.

3. The shopping you did before your birthday party.

## CONVERSATION PRACTICE

### 1. Read and translate the dialogue.

#### Buying Food

**Customer:** Could I have a kilo of onions, please?

**Shop assistant:** Right.

**Customer:** And have you got any peaches?

**Shop assistant:** Yes. How many would you like?

**Customer:** I'd like four, please. Are they ripe?

**Shop assistant:** Yes, they are lovely. Anything else?

**Customer:** I'd like some cheese, please.

**Shop assistant:** Sure. What would you like?

**Customer:** Oh, that Brie looks nice.

**Shop assistant:** Yes, it is. How much would you like?

**Customer:** About 200 grams.

**Shop assistant:** OK. Anything else?

**Customer:** No, that's it, thanks.

#### At the Ladies Wear Department

**Shop assistant:** May I help you?

**Customer:** Yes, I'm looking for a blouse.

**Shop assistant:** What's your size?

**Customer:** I wear size 10. Could you show me some blouses in solid colour?

**Shop assistant:** What colour do you want?

**Customer:** Yellow and white.

**Shop assistant:** They are over there.

**Customer:** What's the material?

**Shop assistant:** It's fifty percent polyester. It's the latest style.

**Customer:** This white blouse looks nice. I'd like to try it on. Where's the fitting room?

**Shop assistant:** The fitting room is to your left.

**Customer:** I think this blouse is all right. I'll take it.

**Shop assistant:** Very well, madam. You can pay at the cash desk.

**Customer:** Thank you.

**Shop assistant:** How would you like to pay?

**Customer:** By credit card.

**Shop assistant:** That's fine. Thank you.

#### In a Restaurant

**Waiter:** Are you ready to order?

**Customer:** Yes, I'll have a steak.

**Waiter:** And **how would you like** your steak? Rare, medium, well done?

**Customer:** Medium, please. And I'd like a vegetable salad and some mineral water.

**Waiter:** Still or sparkling?

**Customer:** Sparkling, please.

**Waiter:** Fine. Would you like to see the dessert menu?

**Customer:** No, thanks, but I'll have a coffee.

*After lunch*

**Waiter:** Well, how did you find the lunch?

**Customer:** It was really fine. **Could I have the bill, please?**

**Waiter:** Yes, sure.

**2. Make up your own dialogues. Make wide use of the vocabulary.**

### WRITING PRACTICE

**1. Write a short description of:**

- a) the supermarket closest to your block of flats;
- b) your favourite shop.

**2. Write a composition or an essay on of the following topics.**

1. The Main Principles I Observe When I Shop for Food.
2. Men's and Women's Shopping Styles.

## LESSON 7

### EDUCATION IN RUSSIA

- Grammar practice:**
1. Participle I
  2. The Present Continuous Tense
- Reading and translation practice:**
1. Education in Russia
- Conversation practice:**
1. Talking about Making a Career Choice
  2. My Future Career
- Writing practice:**
1. Essay

### GRAMMAR PRACTICE

#### The Present Continuous Tense (Настоящее длительное время)

The Present Continuous Tense употребляется для выражения:

- действий происходящих в момент речи:

They are writing a grammar test now;

- временных ситуаций в настоящем;

She's looking for a job at the moment;

- изменяющихся ситуаций, тенденций:

Holidays abroad are becoming increasingly popular;

- запланированных действий в ближайшем будущем.

My parents are leaving for Prague tonight and I am seeing them off.

Наречия и фразы, характерные для употребления The Present Continuous Tense:

- now;
- at the moment;
- at present.



Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
I am working	I'm not working	Am I working?	Yes, I am; No, I'm not.
You are working	You aren't working	Are you working?	Yes, you are; No, you aren't.
He is working	He isn't working	Is he working?	Yes, he is; No, he isn't.
She is working	She isn't working	Is she working?	Yes, she is; No, she isn't.
It is working	It isn't working	Is it working?	Yes, it is; No, it isn't.
We are working	We aren't working	Are we working?	Yes, we are; No, we aren't.
You are working	You aren't working	Are you working?	Yes, you are; No, you aren't.
They are working	They aren't working	Are they working?	Yes, they are; No, they aren't.

### 1. Write the Participle I of the verbs below.

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1) listen... | 6) prepare ... |
| 2) make ...  | 7) get ...     |
| 3) learn ... | 8) study ...   |
| 4) teach ... | 9) receive ... |
| 5) plan ...  | 10) pass ...   |

### 2. Make sentences. Use the Present Continuous Tense.

**Example:** *It/not rain. – It isn't raining.*

- 1) They / not play very well today.
- 2) What / you study at the moment?
- 3) They / make a big mistake.
- 4) Your brother / work in London now?
- 5) She / talk to her father at the moment.
- 6) Why / you wear sunglasses? It / rain.
- 7) I / go on a picnic. Come along?

### 3. Give short answers to the questions.

**Example:** *Is he sleeping? – No, he isn't.*

- 1) Are they listening to the lecturer? – Yes, ...
- 2) Is Kate making copies? – Yes, ...
- 3) Are you playing a computer game? – No, ...
- 4) Is Mike doing exercise 5? – No, ...
- 5) Are the students dancing in the hall? – No, ...
- 6) Is Sheila having a break? – No, ...
- 7) Are you preparing for a presentation? – Yes, ...

**4. Put the following sentences into the negative and interrogative. Give short answers.**

**Example :**

*She is reading a text-book.*

*She is not reading a text-book.*

*Is she reading a text-book? – Yes, she is. No, she isn't.*

- 1) She is drinking apple juice.
- 2) I am laying the table.
- 3) He is cleaning the carpet.
- 4) You are making sandwiches.
- 5) They are writing a poster.
- 6) We are arranging a surprise party.

**5. Present Continuous vs Present Simple. Match the answers to the questions.**

Are you watching TV?	She works at the bank.
What are you doing?	At half past four.
Where is Jane going?	I'm going home.
Are they writing a letter?	No, he works in the afternoon.
Do you get up at ten?	She`s going home.
When does Joe go home?	No, I'm having dinner.
Does he work at night?	No, I get up at nine.
Where does his sister work?	No, they are sleeping.

**6. Put the words in the correct order to make sentences.**

- 1) In, park, the, he, riding, at, is, his, the, moment, his, bike.
- 2) He, evenings, on, often, Friday, goes out.
- 3) They, call, daughter, their, every, lives, in, Paris, who, weekend.
- 4) Never, watches, television, as, she, she, prefers, to read.
- 5) You, him, can't, now, see, because, is, he, working.

**7. Choose the correct item.**

1. I can't hear you. I ... a shower.  
a) am having; b) have; c) has.
2. What's the noise? What ... in there?  
a) do you do; b) are you doing; c) do you doing.
3. The River Danube ... into the Black Sea.  
a) is flowing; b) flows; c) flow.
4. Listen, Joe! Mary ... to talk to you.  
a) want; b) won't; c) wants.

5. He ... a bath every evening.  
a) is having; b) has; c) have.
6. They are in the garden. They ... tennis.  
a) are playing; b) is playing; c) play.
7. Hey! Where are you ... this magazine? I ... it!  
a) taking...am reading; b) take... read; c) take...reads.
8. ... coke? – No, it's apple juice.  
a) Do you drinking; b) Do you drink; c) Are you drinking.
9. I ... you are mistaken.  
a) think; b) thinking; c) am thinking.
10. Don't ask Jane now, she ... a headache.  
a) has; b) is having; c) are having.
11. Philly, ... the party?  
a) do you enjoy; b) are you enjoy; c) are you enjoying.
12. He ... , don't distract him!  
a) drive; b) is driving; c) does drive.

**8. Put the verbs in brackets into the Present Simple or Present Continuous.**

- 1) She often (take) my dictionary but seldom (remember) to bring it back.
- 2) Stop talking! You (put) me off, and I (try) to concentrate.
- 3) Ann (play) the piano better than Susan. And who (play) now? – I (think) it (be) Susan.
- 4) You (hear) this noise downstairs? What can it be?
- 5) Have you heard about Brian? He (work) on a new project in Helsinki now.
- 6) He is a doctor, but he (not/practice) at the moment.
- 7) He is so naive that everyone (take) advantage of him.

**9. Put the verbs in brackets into the Present Simple or Present Continuous.**

- 1) Don't interrupt me while I (talk) to somebody else.
- 2) If Peter (continue) to drive his car carelessly, he'll get into trouble.
- 3) The company (move) its headquarters to a new location.
- 4) She (dislike) asking people for a favour.
- 5) If I (be) free in the evening, I'll repair your bicycle.
- 6) You always (complain) about the weather.
- 7) She (be) still ill, but she (get) better now.

**10. Translate the sentences into English. Use the Present Simple or Present Continuous Tense. Use the prompts in brackets.**

1. Девушка на этой картине играет на гитаре (play the guitar).
2. Моя собака не опасна. Она не кусается (not bite)
3. Ты можешь выключить радио. Я не слушаю (not listen to)
4. Мне нужно сходить в банк. У меня совсем нет денег (need, not have).
5. Осторожно! Малышка тянет в рот острый карандаш (put).
6. Что ты обычно готовишь в выходные? – О, как правило, мы ходим в кафе (cook, eat out).
7. Привет, Дори! Что ты здесь делаешь? – Я встречаюсь с Эммой. А, вот и она! (do, meet).

**READING AND TRANSLATION PRACTICE**

**EDUCATION IN RUSSIA**

Citizens of Russia have the right to education which is guaranteed by the Constitution. The public educational system in our country incorporates pre-school, general school, specialized secondary and higher education. The school education in the Russian Federation is compulsory for children from 7 to 16 years of age.

The term of study in a general secondary school is 11 years and consists of primary, middle and upper stages. After finishing school or college young people may enter institute, academy or university to get higher education.

In 2007 the government of the Russian Federation approved the bill of transition to two-level higher education system. The bill provides introduction in Russia such levels of higher education, as a bachelor's degree (the first level) and a master's degree (the second level).

The first level prepares the students for work with performing functions in industrial, social or economic sphere (administrators, managers, experts in sales, etc.). Preparation at the first level passes in base directions, and profound specialization occurs at the second level. The person with master's degree focuses on analytical, design, research activity. Training at the first level lasts 4 years, and at the second level - 2 years. If you get a place at university, the tuition is free, and some students also get a grant (money to pay for living expenses, e.g. food and accommodation) as well.

When you finish the course and pass the examinations, you receive a degree (the qualification when you complete a university course successfully). Now Russian students can continue their studies without problems at any high school of Europe and get a job abroad.

The academic year lasts ten months from the 1<sup>st</sup> September to the end of June of the following year. It is divided into two semesters. Almost all courses include theoretical studies of special subjects and social sciences and practical training. During the semesters students attend lectures, tutorials, carry out laboratory tests, and do practical work. Twice a year, at the end of each term, students take exams. To study is not an easy thing, of course, but nowadays it is quite necessary to be a highly skilled and educated specialist.

---



---

## VOCABULARY

---



---

approve	одобрять, утверждать
attend lectures	посещать лекции
bachelor's degree	степень бакалавра
bill	закон
carry out	проводить
compulsory	обязательный
course	курс
educated specialist	образованный специалист
education	образование
enter	поступать
general school	средняя общеобразовательная школа
grant	стипендия
higher education	высшее образование
incorporate	объединять, соединять
master's degree	степень магистра
pass the examinations	сдать экзамены
perform	исполнять, выполнять
practical training	практическая подготовка
pre-school	дошкольный
profound	основательный
research activity	научная деятельность
right	право
social sciences	социальные науки
specialized secondary school	среднее специальное учебное заведение
take exams	сдавать экзамены
term / semester	семестр
transition	переход
tuition	обучение
tutorial	консультация
two-level higher education sys-	двухуровневая система высшего образо-
tem	вания

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. What does the public educational system in our country incorporate?
2. Is the school education in the Russian Federation compulsory or optional?
3. What stages does the term of study in a general secondary school consist of?
4. Where can young people enter after finishing school or college?
5. When did the government approve the bill of transition to two-level higher education system?
6. What are the two levels of higher education in Russia?
7. What does the first level prepare the students for?
8. Where does profound specialization occur?
9. What does a person with master`s degree focus on?
10. How long does training at both levels last?
11. Is the tuition at university free?
12. What is a grant and who can get it?
13. When do students receive a degree?
14. Is it possible for Russian students to continue their studies abroad nowadays?
15. How long does the academic year in Russia last?
16. How many terms does the academic year have?
17. What does almost all courses at university include?
18. What do students do during the semesters?
19. What is a must at the end of each term?
20. What do you think about studying? Is it an easy/necessary thing to do? Why?

**2. Fill in the gaps. Use helpful words from the text:** *specialist, bill, any high school, skilled, transition, Constitution, educated, lasts, academic, semesters.*

1. The ... year lasts ten months from the 1<sup>st</sup> September to the end of June of the following year. 2. Nowadays it is quite necessary to be highly .... and educated ... . 3. The government approved the ... of ... to two-level higher education system. 4. Now Russian students can continue their studies without problems at ... of Europe and get a job abroad. 5. The academic year is divided into two ... . 6. Training at the first level ... 4 years, and at the second level - 2 years. 7. Citizens of Russia have the right to education which is guaranteed by the ... .

### 3. Complete the sentences.

1. The public educational system in our country incorporates ... .
2. The school education in the Russian Federation is compulsory for ...
3. After finishing school or college young people may enter ... .
4. In ... the government of the Russian Federation approved the bill of ...
5. The levels of higher education are ... .
6. The jobs with performing functions are ... .
7. The person with master's degree focuses on ... .
8. Some students get a grant, that is money to pay for ... .
9. A degree is the qualification you receive when you ... .
10. The academic year lasts ... and is divided into ... .
11. At the end of each term students ... .

### 4. Match the parts and put full stops. Read the text summary.

The right to education is guaranteed by the	with performing functions profound specialization occurs at the second level when you
compulsory in our country after finishing school or college young people may enter institute, academy	they take exams
finish the course and pass the examinations, you receive a degree – a bachelor's degree (the first level) and a master's degree	Constitution of the Russian Federation education for children from 7 to 16 years of age is
two-level higher education system the first level prepares the students for work	(the second level) almost all courses include theoretical studies and practical training students attend lectures, tutorials, carry
out laboratory tests, and do practical work twice a year	or university to get higher education in 2007 the government approved the bill of transition to

### 5. Retell the text EDUCATION IN RUSSIA.

#### CONVERSATION PRACTICE

#### 1. Read and translate the dialogue.

##### Talking about Making a Career Choice

**Jane:** Hello! How are you! You look rather puzzled!

**Sarah:** Hi! It's really so, I'm thinking much about my future life these days. And how are you?

**Jane:** Fine, thanks. Just the same! The choice of my future career is making me really mad!

**Sarah:** Have you decided on something yet?

**Jane:** No, not yet. That's the problem!

**Sarah:** Oh, look, I was surfing the Net yesterday evening when suddenly I came across a very interesting article on making career choices. Do you know that there are a lot of career development theories that can help us explain why and how we choose specific career fields?

**Jane:** Not so many serious words at once please, Sarah. Aren't you very busy now? Maybe we can have a stroll in the park and talk about this?

**Sarah:** Oh, yes, with pleasure! So, when we think about career choice, several things immediately come to mind – job description, training and education required, career outlook, and salary – but there are a number of other factors that may influence our decisions.

**Jane:** It's beginning to be very interesting! What are they?

**Sarah:** As I've already said, there are plenty of them. For example, gender, as both men and women have experienced career-related stereotypes. How we view ourselves as individuals may influence both the opportunities and barriers we perceive when we make career decisions.

**Jane:** Yes, it's certainly so, but I think social and economic conditions in the country are more important than gender.

**Sarah:** I wouldn't dare to compare the factors but I agree that all of our career choices take place within the context of society and the economy. Several career theories, such as Social Cognitive Career Theory and Social Learning Theory, address this context in addition to other factors. Events that take place in our lives may affect the choices available to us and even dictate our choices to a certain degree. Changes in the economy and resulting job market may also affect how our careers develop.

**Jane:** There is nothing to add here, I think.

**Sarah:** Oh, my dear friend, you're mistaken! It's considerable to add here our skills and abilities, our interests and personality types, previous experiences, culture and at last our childhood fantasies. All these are great influence factors!

**Jane:** Gosh! It's not an easy thing to choose a career. And I believe the choice is not made based on any one factor.



**Sarah:** That's absolutely true! The combination and interaction of various influences on your decision-making are unique to you and your situation. There may also be multiple options, several "good-fits" for you, instead of a single, right choice. Listen to both your heart and mind ...

**Jane:** ... and to the family and friends! By the way, can you give me the Net site in case I want to read the whole article?

**Sarah:** Sure. I'll send you a text message as soon as I get home. Make the best choice! Buy!

**Jane:** Thanks. The same to you! I was very glad to talk to you, see you soon!

---

---

## VOCABULARY

---

---

address	обращаться
affect	оказывать воздействие
barrier	препятствие, преграда
career choice	выбор профессиональной деятельности
career development theory	теория организации и планирования карьеры
come across	случайно натолкнуться
come to mind	приходить на ум
compare	сравнивать
condition	условие, обстоятельство
considerable	важный, существенный
decision	решение
dictate	диктовать, навязывать
experienced	зд. устоявшийся
gender	пол, гендер
good-fit	подходящее
have a stroll	прогуляться
in addition to	в дополнение к
influence	влиять
job market	рынок труда
just the same	то же самое
opportunity	возможность
perceive	воспринимать, чувствовать
puzzled	озадаченный, озабоченный
required	необходимый, требуемый
salary	заработок
Social Cognitive Career Theory	социальная когнитивная теория карьеры

Social Learning Theory  
society  
take place  
to a certain degree  
unique  
view

социальная теория обучения  
общество  
происходить  
в определенной степени  
уникальный, неповторимый  
обозревать, видеть

**2. Answer the questions and make up a dialogue with your partner how you made your personal career decisions.**

1. Was it easy or difficult for you to choose your career field?
2. What factors did you keep in mind as the most important ones?
3. Who influenced your decision?
4. Were there any social, economic or family conditions that dictated your choice?
5. How do you think the job market in the country affect making career decisions? Did it affect your personal choice?
6. What childhood fantasies did you have? Did they help you to make a decision?
7. Do your personal interests, skills and abilities relate to your career choice?
8. What is more important to you – a highly paid job or job satisfaction?
9. Did you have more than one "good-fit" for your career development after finishing school?
10. Why did you decide on agriculture?

## WRITING PRACTICE

**1. Complete the text below with your own story about career choice making and your professional expectations. Make use of the useful language of the lesson. Speak to your group-mates about your future career.**

### MY FUTURE CAREER

Finishing school is the beginning of the independent life for millions of school leavers. Modern society offers a vast range of career opportunities for young people. Industry and business, farming, science and education, medicine, service, arts and journalism are just a few professional fields a young person can specialize in. Our society needs well-educated people. But it is not easy to make your personal career choice. The decision once taken will influence your future life. Some

young people follow the advice of their parents, some do computer based quizzes to reveal their true ambitions, others can't decide even after leaving school. As for me ...

(Sample answer) As for me, my future career choice is connected with my strongest childhood memories of life on the farm with my grandparents. I would spent all my time in the garden and orchard playing, watching birds and insects, talking with my granny and grandpa and, of course, helping them. I dug the ground, planted and watered vegetables and trees, hoed and weeded the beds. I remember my grandpa driving a small farm tractor. How jealous I was then and happy when he took me with him! We used to bring in baskets of produce – tomatoes, cucumbers, squash, carrots, beet, onions as well as pears, apples, plums, cherries and much more. As a result, my grandma was always busy canning and freezing in summer. In autumn I was excited to see pumpkins of every shape and size in the field.

I enjoyed being in the village and still love the lifestyle. I've got to know much about farming from my family but I want to study and learn more about modern agricultural methods and technologies, new machinery and fertilizers. I think, nowadays countryside is welcoming young farmers. Moreover, the government of our country gives great support to various forms of agribusiness. So students of agricultural institutions have many ways for their career development.

I have a dream of living in a big farmhouse with the whole family and labouring not far from it. Besides, countryside gives us some certain advantages being quiet and peaceful, clean, calm and relaxing with plenty of open space. That perfectly suits my personality!

I hope to use any opportunity to develop my professional career in agriculture. I expect to earn enough money and get personal satisfaction from what I'm doing. So everything starts with my education and training!

---

---

## VOCABULARY

---

---

advantage  
agricultural  
agriculture  
be connected with  
be excited  
be jealous  
beet  
calm and relaxing

преимущество  
сельскохозяйственный  
сельское хозяйство  
быть связанным с  
быть взволнованным, радостным  
завидовать  
свёкла  
умиротворяющий и  
расслабляющий

can	консервировать
childhood memories	воспоминания из детства
computer based quiz	компьютерный опрос
cucumber	огурец
dig (dug)	копать
earn enough money	зарабатывать достаточно денег
expect	ожидать
fertilizer	удобрение
follow the advice	последовать совету
freeze	замораживать
get personal satisfaction	получать личное удовлетворение
get to know	узнавать, узнать
hoe	мотыжить, рыхлить
independent	самостоятельный
labour	трудиться, работать
machinery	машины, техника
modern	современный
onion	репчатый лук
pear	груша
plant	сажать
plum	слива
pumpkin	тыква
quiet and peaceful	тихий и спокойный
space	место, пространство
specialize in	специализироваться в
squash	кабачок
suit	подходить
support	поддержка
used to, would	называют повторяющиеся действия в прошлом
watch insects	наблюдать за насекомыми
water	поливать
way	путь, способ
weed the beds	пропалывать грядки

**2. Write an essay on the topic “*My Personal Development*”.**

## LESSON 8

### MY EDUCATION

- Grammar practice:**
1. The Past Continuous Tense
  2. The Future Continuous Tense
- Reading and translation practice:**
1. My Educational Institution is Samara State Agricultural Academy
- Conversation practice:**
1. We Love to Study
  2. I am a Student of SSAA
- Writing practice:**
1. A letter to a pen friend

### GRAMMAR PRACTICE

#### The Past Continuous Tense

#### (Прошедшее длительное время)

The Past Continuous Tense употребляется для выражения:

- действий в развитии (незаконченных действий) в определённый момент в прошлом:

He was waiting for a flight to Madrid at the airport at 3p.m. yesterday;

- длительных действий в прошлом, которые были прерваны кратковременным действием в Past Simple:

I was writing a report when my mobile phone rang;

- нескольких длительных действий, происходящих одновременно в прошлом:

While Ben was sleeping in the living room, we were decorating his bedroom;

- описания обстановки, сцены из жизни, места, пейзажа и т.п.:

The rain was falling heavily and the wind was blowing. A few people were walking hurriedly down the street.

Наречия и фразы, характерные для употребления The Past Continuous Tense:

- while, when, as, the moment that, etc.;
- this time last Monday;
- at 5 o'clock yesterday.

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
I was working	I wasn't working	Was I working?	Yes, I was; No, I wasn't.
You were working	You weren't working	Were you working?	Yes, you were; No, you weren't.
He was working	He wasn't working	Was he working?	Yes, he was; No, he wasn't.
She was working	She wasn't working	Was she working?	Yes, she was; No, she wasn't.
It was working	It wasn't working	Was it working?	Yes, it was; No, it wasn't.
We were working	We weren't working	Were we working?	Yes, we were; No, we weren't.
You were working	You weren't working	Were you working?	Yes, you were; No, you weren't.
They were working	They weren't working	Were they working?	Yes, they were; No, they weren't.

### 1. Use the verbs in brackets in the Past Continuous Tense.

- I (cook) when somebody knocked on the door.
- He (do) his homework when his girlfriend phoned him.
- We (eat) when somebody started singing in the street.
- I (read) a novel by Agatha Christie when my brother came back home.
- We (watch) a film when my uncle told us some good news.

### 2. Use the verbs in brackets in the Past Simple or Past Continuous Tense.

- They (play) with the dog when I (see) them.
- Henry (read) his newspaper while he (wait) for the bus.
- Jill (work) in the garden when it (begin) to rain.
- Our plane (fly) over Scotland when the accident (happen).
- The teacher (correct) tests when the postman (ring) the bell.
- Mandy (play) the piano while Jack (do) his homework?

### 3. Revise the grammar of the previous lessons. Complete the sentences using the Present Simple or Present Continuous Tense.

Example: ... *her teeth at the moment. (she / clean) – She's cleaning her teeth at the moment.*

- ... TV in the afternoon? (*you/watch*)
- ... to Lake Balaton every summer. (*we/go*)
- Mary ... her mother. (*never/help*)
- ... your homework at night? (*you/always/do*)
- Where ...? It's only six o'clock! (*you/go*)

- 6) ... books in your free time? (*you/read*)
- 7) I can't go now. ... dinner. (*I/cook*)
- 8) Excuse me, but ... on my foot. (*you/stand*)
- 9) We ... our friends very often. (*not/visit*)
- 10) Tom ... in London now. (*not/live*)

#### 4. Use the verbs in brackets in the Past Simple or Past Continuous Tense.

- 1) The man (leave) the shop when the policeman (stop) him.
- 2) While my sister (play) tennis, I (do) my homework.
- 3) Where you (go) yesterday when I (see) you?
- 4) I (want) to buy some bread yesterday, but the shopkeeper not (have) any.
- 5) When I (be) a little boy, I not (like) basketball.

### The Future Continuous Tense (Будущее длительное время)

The Future Continuous Tense употребляется для выражения действий, которые будут происходить в определённый момент в будущем:

This time next week we will be writing the midyear test.

When I get home my cat will be sitting at the door and waiting for me.

Наречия и фразы, характерные для употребления The Future Continuous Tense:

- at 3 o'clock tomorrow;
- this time next week.

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
I'll be working	I won't be working	Will I be working?	Yes, I will; No, I won't.
You'll be working	You won't be working	Will you be working?	Yes, you will; No, you won't.
He'll be working	He won't be working	Will he be working?	Yes, he will; No, he won't.
She'll be working	She won't be working	Will she be working?	Yes, she will; No, she won't.
It'll be working	It won't be working	Will it be working?	Yes, it will; No, it won't.
We'll be working	We won't be working	Will we be working?	Yes, we will; No, we won't.
You'll be working	You won't be working	Will you be working?	Yes, you will; No, you won't.

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
They'll be working	They won't be working	Will they be working?	Yes, they will; No, they won't

**5. Read the sentences with the Future Continuous Tense. Translate them into Russian.**

- 1) Next Monday at this time I will be swimming in the Indian Ocean.
- 2) Peter won't be lying in his bed all day tomorrow. He has a lot to do these days.
- 3) What will we be doing this time next Saturday? Anything special?
- 4) Rose won't be packing her clothes tomorrow evening because she did it yesterday.
- 5) I will not be resting during next weekend at all because I have to finish my project.
- 6) "Can we come at seven o'clock?" – "I will be teaching math to my son then".
- 7) Will you be passing bank when going to the office tomorrow?

**6. Put the verbs in brackets in the Future Continuous Tense.**

- 1) This time next year I (not/work) for this company any more.
- 2) I (sit) at home. You can come at six tomorrow.
- 3) At nine o'clock the day after tomorrow, she (study) at the university.
- 4) We won't be at home this evening as we (look) after our neighbor's baby.
- 5) I will meet you tomorrow. I (wait) for you at eleven at the station.
- 6) My parents (paint) the house all the weekend.
- 7) My parents (fly) to Canada this time tomorrow.
- 8) Between 11 and 12 I (have) lunch tomorrow.
- 9) Rebecca (talk) to her tomorrow morning so she can ask about your situation.
- 10) Next week at this time Tom (leave) for Russia.
- 11) My parents (drive) to the railway station at 4 o'clock next Saturday so they can give you a lift.

**7. Translate the sentences into English. Use the Future Continuous Tense. Use the prompts in brackets.**

1. В следующую среду мы будем ждать тебя на этом же месте в это же время (wait for).
2. В следующий вторник он будет встречать своих родителей на железнодорожном вокзале и десять часов вечера (meet).
3. В это же время в следующее воскресенье я буду сидеть со всей своей семьей за праздничным столом (sit at holiday



table). 4. Завтра все утро Грэг будет отвечать на письма (answer the letters). 5. На следующей неделе в это время они будут отъезжать в свадебное путешествие (leave for their honeymoon).

### 8. Choose the correct variant.

- 1) I *will go/will be going* to the party when my brother arrives.
- 2) I'm sure Tom *will give up/will be giving up* the job.
- 3) Jack isn't free on Monday. He *will work/ will be working* at home.
- 4) Jim is going to study from 7 till 10 this evening. So at 8.30 this evening he *will learn/will be learning* new words.
- 5) While I *will read/ will be reading* this poem she *will play/ will be playing* the piano.
- 6 I hope the next mail *will bring/ will be bringing* news from home.
- 7) At what time *will you be/ will you being* at home?
- 8) This time next month Matt *will sail/will be sailing* with his brother to Europe.
- 9) We can't go to the cinema with you tomorrow as we *will prepare/will be preparing* for exams all day.

### The Continuous Tenses

Tense	Actions in Progress	Use	Form	Time Expressions	
Present		<ul style="list-style-type: none"> <li>• She is sending a fax at the moment.</li> </ul>	am is are	Ving	<ul style="list-style-type: none"> <li>•now</li> <li>•at the moment</li> </ul>
Past		<ul style="list-style-type: none"> <li>• She was watering the plants when her son came home from school.</li> </ul>	was were	Ving	<ul style="list-style-type: none"> <li>•While / when</li> <li>•this time last week</li> <li>•at 3 o'clock yesterday</li> </ul>
Future		<ul style="list-style-type: none"> <li>• They will be going away on holiday this time next week.</li> </ul>	will be	Ving	<ul style="list-style-type: none"> <li>•at 6 o'clock tomorrow</li> <li>•this time next week</li> </ul>

### 9. Open the brackets using the Future Simple, Future Continuous или Present Continuous Tenses.

- 1) Don't worry, I (do) my homework tomorrow.
- 2) I (do) my homework at six o'clock tomorrow.
- 3) When I come home tomorrow, my family (sleep).
- 4) When you come to my place tomorrow, I (read) your book.
- 5) Don't come to my place tomorrow. I (write) a composition the whole evening.
- 6) I(not go) to go to the cinema tomorrow. I (watch) TV the whole evening.

- 7) What you (do) tomorrow?
- 8) What you (do) at eight o'clock tomorrow?
- 9) Perhaps we (play) football in the playground.
- 10) When you (go) to see your friend next time?
- 11) I (do) my homework from three till six.

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **MY EDUCATIONAL INSTITUTION IS SAMARA STATE AGRICULTURAL ACADEMY**

My name is Igor Sviridov. I started the Academy some months ago. I study at the Engineering department and will make a bachelor in agriculture in a few years.

Our Academy is situated in one of the most beautiful and picturesque places of Samara region near the mouth of the Kinel river in a settlement called Ust-Kinelsky. It was set up as Samara Agrarian School at the beginning of the 20<sup>th</sup> century. The oldest building of the Academy is made of red brick and looks like an ancient castle. In the post-war period the other buildings were constructed.

Nowadays our Academy comprises Agronomical, Biotechnological, Engineering, Economical and Technological faculties and some hostels. There is also one more faculty for distant learners. To name the figures, students are trained in over 20 specializations at our Academy: Agronomy, Plant protection, Animal selection and genetics, Mechanization of agriculture, Agricultural economics and many others. In addition to this, three faculties (Engineering, Technological and Economical) specialize in advanced English studies.

I think our Academy enables students to get both theoretical knowledge and practical skills as we combine our classroom activities with vocational practice on the farms of Samara region. Moreover, there is a students' scientific laboratory organized on the basis of Agronomical Faculty. So students can try themselves in scientific research.

As for our daily routine, we usually have 4 periods a day. We attend lectures, go to practical training classes and seminars, do a lot of laboratory works in physics, chemistry and other subjects in special laboratories and computer centres. Twice a year we have an examination period.

To get ready for classes, tests and exams, we are provided with a great collection of text-books, scientific literature and periodicals in

two reading rooms and a library. Its electronic catalogue is always available to the students and teaching staff.

Speaking about our teachers, they are very experienced, to my mind. Some of them have taken their promotion courses in the leading universities of the world, due to the international activity of the Academy. Students are also encouraged to participate in different international programmes and enhance their education abroad. Our foreign educational partners are Germany, France, Poland, the Czech Republic, Canada.

As we study, so we have fun. We like to socialize and take part in different performances and contests, such as traditional Students` Autumns and Springs, Beauty Contests and so on. When it comes to sport life, there are two sport centres in our Academy where students do their favourite sports. We play football, hockey, basketball, rugby, do athletics, wrestling, go skiing, skating and what not!

In September 2010 the Academy celebrated its 90<sup>th</sup> anniversary. No doubt, it is quite a long time, but our Academy is on the way to new goals and new success! I am proud to study at Samara State Agricultural Academy!

---

---

## VOCABULARY

---

---

advanced studies	углубленное изучение
ancient castle	древний замок
anniversary	годовщина, юбилей
attend	посещать
available	доступный
be made of	быть сделанным из
be on the way to	быть на пути к
be set up	быть основанным
be situated in	располагаться в
building	здание
celebrate	праздновать
classroom activities	аудиторная работа
combine	сочетать
comprise	включать, вмещать
contest	конкурс, состязание
daily routine	повседневные занятия, рутина
department	факультет, отделение
distant learner	заочник
due to	из-за, благодаря
enable	давать возможность

encourage	поощрять, поддерживать
enhance	углублять, улучшать, повышать
examination period	сессия
experienced	опытный
get ready for	готовиться к
goal	цель
hostel	общежитие
in addition to this	в дополнении к этому
international activity	международная деятельность
laboratory	лаборатория
look like	выглядеть как
moreover	более того
mouth	устье
no doubt	без сомнения
nowadays	в настоящее время
on the basis of	на базе чего-либо
participate	участвовать
performance	представление
period	учебная пара, занятие
periodicals	газеты, журналы
picturesque	живописный
post-war period	послевоенный период
practical skills	практические умения
practical training classes	практические занятия
promotion courses	курсы повышения квалификации
provide with	обеспечивать чем-либо
research	исследование
Samara Agrarian School	Самарская аграрная школа
scientific	научный
settlement	поселок
socialize	общаться
specialize in	специализироваться в
success	успех
teaching staff	преподавательский состав
theoretical knowledge	теоретическое знание
to my mind	по моему мнению
train	обучать, тренировать
try themselves	попробовать себя
vocational practice	профессиональная практика

## LANGUAGE ACTIVITY

**1. Complete the phrases with the words below. Make up sentences of your own:** *scientific, routine, education, activity, knowledge, classroom, lectures, staff, training, promotion, vocational, bachelor, place, football, Agrarian School, red brick, athletics, post-war, skiing, studies, skills.*

1. ... in agriculture	12. daily ...
2. picturesque ...	13. to attend ...
3. was set up as ...	14. practical ... classes
4. is made of ...	15. teaching ...
5. ... period	16. ... courses
6. advanced English ...	17. international ...
7. theoretical ...	18. to enhance ...
8. practical ...	19. to play ...
9. ... activities	20. to do ...
10. ... practice	21. to go ...
11. ... laboratories	

**2. Fill in the gaps with the appropriate prepositions.**

1. to study ... the Academy
2. to be situated ... a beautiful place
3. ... the mouth of the Kinel river
4. to specialize ...
5. to combine classroom activities ... vocational practice
6. to be organized ... the basis ... the Academy
7. to provide ... a great collection of books
8. to get ready ... the classes
9. to be available ... the students
10. speaking ... our teachers
11. to take part ... different performances
12. to be ... the way ... new goals

**3. Complete the sentences using the text.**

1. In a few years I'll make a ... .
2. Our Academy is situated near ... .
3. The building of the Agronomical faculty looks like ... .
4. Nowadays our Academy comprises ... .
5. Students are trained in over ... .
6. Engineering, Technological and Economical faculties specialize in

7. I think it's a good idea to combine ... .
8. Students can choose any scientific society ... .
9. We attend ... .
10. Twice a year we have ... .
11. To get ready for the classes and tests we go to ... .
12. Students are also encouraged to ... .
13. As we study, so ... .
14. There are two sport centres in our Academy where students
15. In September 2010 the Academy celebrated ... .
16. I am proud to ... .

**4. Make an outline of the text and retell it. Use your active vocabulary.**

### CONVERSATION PRACTICE

**1. Read and translate the short dialogues. Choose any two to act them out in class.**

#### We Love to Study

\*\*\*

- Why, Pavel! What a pleasant surprise!
- Hello, Misha. This is a small world! Now I am a first-year student of Agricultural academy.
- Let me guess. Are you a student of the faculty of engineering?
- No, I'm not.
- Technological faculty then?
- You're mistaken again.
- Oh, yes. You study at the faculty of economics.
- Right you are now.
- My best congratulations!
- Thanks.

\*\*\*

- Hello, Irina. Glad to see you here! Are you a student at the Academy?
- Glad to see you too, Svetlana! Yes, I study here at the department of biotechnology. I really like it! I think the problems of modern biology are very important now. And what about you?
- You see, my mother is an agronomist and my father is a forester. We live on a farm. When I was a child they often took me to the fields and to the forest. I'd like to work on a farm too. So I entered the Agricultural Academy.
- What institution did your mother finish?

- Ours.
- When was it?
- Twenty years ago.
- Does she like her work?
- Yes, very! She is a good agronomist.
- And what about your father?
- Oh, his work is interesting, too. In our forests there are many tree species, many animal species, and he knows all of them very well.

\*\*\*

- How many periods do you have a day?
- Let me see ... On Monday and Friday we have three periods, on Wednesday – two, the rest of the week – four ones.
- Do you study on Saturday?
- Luckily, no.

\*\*\*

- Hi, Nicolay! I haven't seen you at the Academy for a while. What's the matter?
- You see, Igor, now I am a distant learner.
- Really?
- I have to work and study. I've got married.
- Glad to hear it. Is your wife a student?
- Yes, she is.

**2. Make up your own dialogue. Tell your partner about your studies and ask him about his.**

### WRITING PRACTICE

**1. Answer the questions about the Academy and your studies. Address your group-mates with the speech.**

1. Where do you study?
2. Which department do you study at?
3. Where is the Academy situated?
4. How many faculties does the Academy comprise?
5. Is there a faculty for distant learners?
6. Where do students have their vocational practice?
7. Does the Academy enable students to try themselves in scientific research?
8. How many periods a day do you usually have?
9. What kind of classes do you attend?
10. What are students provided with to get ready for the classes?

11. Where are students also encouraged to participate?
12. What are your favourite subjects at the Academy?
13. How often do you have your English classes?
14. What do you do at your English classes?
15. What is your favourite activity?
16. Do you think English will help you enhance your education abroad?
17. Do you do any sports?
18. Do you take part in performances or contests?
19. What do you do to relax?
20. Do you love to study?

**2. Write a letter to your English-speaking pen friend Michael about your new life experience of being a student of SSAA.**

In your letter:

- thank Michael for his previous letter;
- tell him about your new life experience;
- ask 5 questions about his studies.

Write 100-140 words. Remember the rules of letter writing.



## LESSON 9

### EDUCATION IN GREAT BRITAIN

**Grammar practice:** 1. Participle II  
2. The Present Perfect Tense

**Reading and Translation practice:** 1. University Education in Great Britain

**Conversation practice:** 1. They Remember their Old School Days  
I am a Student of SSAA

**Writing practice:** 1. Motivation Letter

### GRAMMAR PRACTICE

#### The Present Perfect Tense

#### (Настоящее совершенное время)

The Present Perfect Tense употребляется для выражения:

• прошлых действий своими результатами, связанных с настоящим:

I can't finish the work. My computer has crashed;

• действий, начавшихся в прошлом и закончившихся к настоящему моменту или ещё продолжающихся в настоящем; обычно с предлогами – **since** (показывает с какого момента действие началось), **for** (показывает весь период выполнения действия до настоящего момента):

She has already read the book.

I have lived in this town since my childhood.

Наречия и фразы, характерные для употребления The Present Perfect Tense:

- since, for;
- just, ever, never, already, yet, so far, recently, lately;
- today, this week, this month.

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
I have worked	I haven't worked	Have I worked?	Yes, I have; No, I haven't
You have worked	You haven't worked	Have you worked?	Yes, you have; No, you haven't

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
He has worked	He hasn't worked	Has he worked?	Yes, he has; No, he hasn't
She has worked	She hasn't worked	Has she worked?	Yes, she has; No, she hasn't
It has worked	It hasn't worked	Has it worked?	Yes, it has; No, it hasn't
We have worked	We haven't worked	Have we worked?	Yes, we have; No, we haven't
You have worked	You haven't worked	Have you worked?	Yes, you have; No, you haven't
They have worked	They haven't worked	Have they worked?	Yes, they have; No, they haven't

**1. Write the Past Simple and Participle II forms of the following irregular verbs below. Learn them by heart.**

be	go	eat	lose
give	find	write	bring
read	win	learn	run
send	come	leave	grow
sleep	buy	begin	understand
have	see	forget	take
get	tell	hear	build

**2. Use the verbs in the Present Perfect Tense. Translate the sentences.**

**Example:** *I / correct / all your mistakes. – I have corrected all your mistakes. – Я исправила все твои ошибки.*

- 1) My friend / arrive / yet.
- 2) They / finish / their lunch?
- 3) We / always / want / to see the pyramids.
- 4) Jill and Frank / be / married for ten years.
- 5) Tom / give / back / your pen yet?
- 6) We / not / receive / your invitation.
- 7) Jane / just / read / his letter.
- 8) Jack / not / send / me an answer yet.
- 9) I / never / visit / my mother-in-law.

**3. Complete the sentences with *since* or *for*. Translate the sentences.**

- 1) I haven't slept ... 48 hours.
- 2) Jane hasn't been back to Hungary ... last year.
- 3) Mandy has been ill ... Monday.
- 4) I've read two books ... the weekend.
- 5) He hasn't played the piano ... he was a boy.

- 6) My boss has been away ... half a day only.
- 7) She has been in hospital ... Monday.
- 8) I haven't met Jill ... the end of school.
- 9) They haven't visited us ... Christmas.
- 10) We have received no news ... 5:30 pm.
- 11) Jane has worked here ... two weeks already.
- 12) You haven't smoked ... two months.

**4. Use *already* or *yet*. Translate the sentences.**

- 1) They haven't seen St. Paul's Cathedral ... .
- 2) We've ... been to England.
- 3) Jane has ... got up.
- 4) I have ... repaired your car.
- 5) We haven't found the answer ... .
- 6) Have you finished your lunch ... ?
- 7) Everybody has ... gone home.
- 8) Has everybody arrived ... ?

**5. Present Perfect vs Past Simple.**

- 1) Mary (win) the lottery last year.
- 2) We (prepare / already) dinner.
- 3) James (find) your ring in the garden yesterday.
- 4) He (come / just) home.
- 5) They (buy) their car two years ago.

**6. Make the negative form of Present Perfect or Past Simple.**

- 1) I (see / not) anyone yet.
- 2) Phil (go / not) to the cinema last night.
- 3) We (be / not) to the zoo so far.
- 4) She (arrive / not) yet.
- 5) Emily (visit / not) me last week.

**7. Make the interrogative form of Present Perfect or Past Simple.**

- 1) (you / read) the book yet?
- 2) How many letters (they / write) so far?
- 3) When (he / tell) you that?
- 4) (you / be) at home last night?
- 5) How often (you / travel) abroad till now?

**8. Read and translate the dialogue. Use the verbs in Present Perfect or Past Simple.**

A: (you / taste / ever) sushi?

B: Yes, I (eat) sushi at least five times so far.

A: When (you / eat) sushi for the first time?

B: I (eat) sushi for the first time on my dad's 50th birthday. He (invite) the whole family to a Japanese restaurant.

A: (you / like) it?

B: Absolutely. In fact, it (be) so good that we (be) to that restaurant three times by now. And on my mum's birthday, we (order) some sushi and (have) it at home.

### 9. Choose Present Perfect or Past Simple.

1. I ... my best friend for ten years.  
a) have known; b) knew.
2. Somebody ... our car last Sunday.  
a) stole; b) has stolen.
3. I don't want to go to the cinema. I ... this film.  
a) already saw; b) have already seen.
4. Is Mary at home? No, she ... .  
a) has just left; b) just left.
5. My brother ... a lot when he was young.  
a) has just left; b) just left.
6. Michael ... to play the piano last year.  
a) learned; b) has learnt.
7. Do you want something to drink? No, thanks. I ... a cup of tea.  
a) just had; b) have just had.
8. My parents ... to Germany in 2005.  
a) went; b) have gone.
9. Sally ... her relatives for a very long time.  
a) hasn't seen; b) didn't see.
10. I ... this college since September.  
a) have attended; b) attended.
11. My sister ... her ankle yesterday evening.  
a) has twisted; b) twisted.
12. Chris ... a truck before.  
a) never drove; b) has never driven.
13. Columbus ... America in the 15<sup>th</sup> century.  
a) discovered; b) has discovered.
14. When ... you last ... driving?  
a) have/gone; b) did/go.

15. I ... a letter. Can you post it?  
 a) have just written; b) just wrote.
16. Mark ... the car race last year.  
 a) hasn't won; b) didn't win.
17. Sandra ... her bike yesterday.  
 a) fell off; b) has fallen off.
18. She ... much progress in her career so far.  
 a) didn't make; b) hasn't made.
19. Listen to me! I ... with the solution.  
 a) have just come up; b) just came up.
20. Andy ... to Japan twice.  
 a) has been; b) was.

**10. Translate the sentences into English. Use the Present Perfect or Past Simple Tense. Use the prompts in brackets.**

1. Они поженились в 1990 году (get married). 2. Они женаты уже три года (be married). 3. Он жил в Брайтоне, а потом переехал в Лондон (live, move). 4. Она живет в Голливуде с 2004 (live). 5. У моей сестры вчера родился ребенок (have her baby). 6. Я работаю в банке уже 20 лет (work in a bank). 7. Город сильно изменился с тех пор, как я был ребенком (change a lot). 8. Мы уехали из Испании, когда ему было 25 (leave, be).

**READING AND TRANSLATION PRACTICE**

**UNIVERSITY EDUCATION IN GREAT BRITAIN**

**Part I**

The educational system of Great Britain is extremely complex. Speaking about post-school education, it includes universities, colleges of higher education and some business schools.

There are more than 44 universities in Britain. Oxford, Cambridge and London are the leading ones. They all differ from each other in history and traditions, general organization or internal government. British universities are comparatively small. The approximate number of students reaches about seven or eight thousand. Most universities have under three thousand students, some of them have even less than one thousand and a half ones. London and Oxford universities are famous for being international as people from many parts of the world can come to study at one of their colleges.

The Universities of Oxford and Cambridge date back to the twelfth and thirteenth centuries respectively. They still keep ancient traditions and the way how students lived and studied long ago. The Scottish Universities of St. Andrews, Glasgow, Aberdeen and Edinburgh were founded in the fifteenth and sixteenth centuries. All the other universities started in the last two centuries.

There are some more institutions where the quality of education is considered of university standard. For example, they are: the University of Manchester Institute of Science and Technology; the two postgraduate business schools which are supported jointly by industry and the government – the Manchester Business School and the London Graduate School of Business Studies; the Imperial College of Science and Technology; and the Royal College of Art.

## **Part II**

A British university usually consists of colleges. The departments of the colleges are organized into faculties: art, law, music, economy, education, medicine, engineering, agriculture and so on. The academic year at a university has three terms which last roughly eight to ten weeks. Each term is full of activity and the vacations between the terms – a month at Christmas, a month at Easter, and three or four months in summer – are mainly periods of intellectual digestion and private study. During the terms students have a series of lectures, seminars, tutorials and laboratory classes. Lectures are given to large groups of students while seminars are for smaller ones. Lectures and seminars are all as long as one hour. As for laboratory classes, they last two or three hours. Teaching is also carried out by tutorial system. This is the system of individual tuition which implies that each student goes to his tutor's room once a week to read and discuss an essay the student has prepared.

A person studying for a degree at a British university is called an undergraduate. After three or four years of study he becomes a graduate and will leave with the degree of Bachelor of Arts or Science (BA, BSc). Students can continue studying for their Master's degree (Master of Arts or of Science – MA, MSc) and then for the highest university degree – the Doctor's degree (Doctor of Philosophy – PhD). They carry out a research in a particular field and do their postgraduate work.

---

---

## VOCABULARY

---

---

accidentally	случайно
activity	деятельность
adjourn	делать перерыв, расходиться
ancient	древний
Bachelor	бакалавр
be allowed	быть позволено
be engaged in	быть занятым в
be founded	быть основанным
be in session	быть в работе, работать
belong	принадлежать
Christmas	рождество
churchmen	церковнослужители
common employment	общее занятие
competition	конкуренция, конкурс
complex	сложный, комплексный
consist of	состоять из
date back	относиться, восходить к (определённой эпохе)
degree	степень
differ from	отличаться от
Easter	пасха
educational system	образовательная система
elite	элитный, элита
enter	поступать
government	управление, руководство, правительство
graduate	выпускник
graduate from	заканчивать вуз
hard	трудный
harvest	убирать урожай
include	включать
innocent	невинный
intellectual digestion	интеллектуальное усвоение
keep traditions	сохранять традиции
last	длиться, продолжаться
leading	ведущий
leave	оставлять, заканчивать
Master	магистр
mayor	мэр
medieval times	средневековье
move	двигаться, перемещаться
postgraduate	изучаемый после окончания университета
prepare	готовить, подготавливать

preserve	хранить, сохранять
private	личный, индивидуальный
prominent	известный, выдающийся
provide	обеспечивать
quality	качество
reach	достигать
relic	след, остаток
research	исследование
rowing	гребля
scholar	уст. ученик
scholarship	обучение
society	общество
support	поддерживать
term	семестр
townsfolk	горожане, местные жители
trouble	затруднение, проблема
tutorial	консультация, встреча студента со своим руководителем-наставником
tutorial system	университетская система прикрепления студентов к отдельным консультантам, наставникам
undergraduate	студент
vice chancellor	глава университета
vocations	каникулы
yield	урожай
<b>Phrasal verbs:</b>	
bring together	объединять
carry out	проводить
go back	возвращаться, уходить в прошлое
join in	вступать, присоединяться
join together	объединяться
make up	составлять

## LANGUAGE ACTIVITY

**1. Fill in the phrasal verbs:** *carry out, join in, make up, bring together, join together, go back.*

1. University clubs ... students of different faculties.
2. A university professor will ... some research into his subject.
3. Oxford and Cambridge keep the traditions which ... so far!
4. The students of Oxford and Cambridge ... one of the most elite élites in the world.
5. Pamela will ... the celebration in a few minutes.



6. People with common interests usually ... into a society.

1. What does the public educational system in our country incorporate?
2. Is the school education in the Russian Federation compulsory or optional?
3. What stages does the term of study in a general secondary school consist of?
4. Where can young people enter after finishing school or college?
5. When did the government approve the bill of transition to two-level higher education system?
6. What are the two levels of higher education in Russia?
7. What does the first level prepare the students for?
8. Where does profound specialization occur?
9. What does a person with master`s degree focus on?
10. How long does training at both levels last?
11. Is the tuition at university free?
12. What is a grant and who can get it?
13. When do students receive a degree?
14. Is it possible for Russian students to continue their studies abroad nowadays?
15. How long does the academic year in Russia last?
16. How many terms does the academic year have?
17. What does almost all courses at university include?
18. What do students do during the semesters?
19. What is a must at the end of each term?
20. What do you think about studying? Is it an easy / necessary thing to do? Why?

**2. Fill in the following words:** *professor, university, lectures, tutor, school, lecturer, teaches, degree, graduate, help.*

### **People in Education**

A ... is not a teacher in a secondary ... , but has the highest academic position in ... . A ... is a university teacher. Lecturers and professors give ... . Students in Britain usually have a ... who gives them advice and ... students in small groups. You ... from university with a ... . If you do the postgraduate work, you will have a supervisor to ... and advise you.

### **3. Match the words with their definitions.**

Education

With a lot of small parts, difficult.

Complex Ancient	Very old. A group of people with common employment or interests.
Term	To get ready for classes, tests, exams etc.
To prepare	One of the periods of time the year is divided into for students.
Society	The activity of teaching people in schools, colleges and universities.

**4. Put the sentences in the right order. Pay attention to the translation of the words in bold. Use the information about the education system in Great Britain to do the task.**

*3-4 years old: Nursery school, playgroup or kindergarten.*

*5-6 years old: Infant school of primary school.*

*7-11 years old: Junior school of primary school.*

*12-16 years old: Secondary school.*

*17-18 years old: Sixth Form College.*

*19-21 years old: University or Polytechnic.*

*22-23 years old: University (postgraduate course).*

1. When Maria was at Nursery school, her major **activities** were playing and having fun.

- After finishing her **BSc**, she took a year off.
- When she was at Junior school, she loved nature studies and **was engaged** in animal lovers society.
- She got a place at **University** to do biology.
- She got into Secondary school and **reached** good results in all subjects.
- In her Infant school she began learning how to read and write.
- In her Sixth Form she studied A-levels **to enter** university.
- She decided to continue her studies for her **Master's degree** and do **postgraduate** work.
- She **graduated** with first-class **degree**.
- Her **research** is in microbiology.

**5. Read the words with the same root. Complete the table. Translate the words but do not use the dictionary:** *education, educational, to educate; leading, to lead, leader; government, to govern; to found, foundation; activity, active, to act; digestion, to digest, digestive; tutorial, tutor, tuition; to prepare, preparation, preparatory; to graduate,*

*graduation; to preserve, preservation; to employ, employment; scholar, scholarship; church, churchmen; to move movement; to provide, provider; to allow, allowance; to enter, entry; to compete, competition; to row, rowing.*

Noun	Adjective	Verb
education (образование)	educational (образовательный)	to educate (давать образование, обучать)

**6. Complete the phrases according to the text. Make use of the helpful words:** *bachelor, out, supported, famous, university, to differ, educational, schools, study, weeks, private, degree, back, traditions, tuition, of.*

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. the ... system           | 9. to be ... by industry    |
| 2. some business ...        | 10. to consist ... colleges |
| 3. ... from each other      | 11. eight to ten ...        |
| 4. universities are ... for | 12. ... study               |
| 5. to come to ...           | 13. to carry ...            |
| 6. to date ... to           | 14. to study for a ...      |
| 7. to keep ancient ...      | 15. individual ...          |
| 8. of ... standard          | 16. ... of Arts or Science  |

**7. Match the parts to make sentences.**

1. Post-school education in Great Britain	a) three terms.
2. The University of Oxford	b) was founded in the twelfth century.
3. The two postgraduate business schools are supported jointly	c) two or three hours.
4. The departments of the colleges are	d) by industry and the government.
5. The academic year at a university has	e) are mainly periods of intellectual digestion.
6. Each term	f) includes universities, colleges and some business schools.
7. The vacations between the terms	g) is full of activity.
8. Large groups of students	h) listen to lectures.
9. Laboratory classes last	i) is called an undergraduate.
10. Each student goes	j) organized into faculties.
11. A person studying for a degree	k) to his tutor's room once a week.

**8. Choose from the list:**  
**a) sentences connected with the text:**

- 1) Oxford, Cambridge and London are the leading universities in Britain.
- 2) British universities are rather small.
- 3) Harvard University is not as old as the Universities of Oxford and Cambridge.
- 4) Universities in Great Britain have different history and traditions.
- 5) Less than one per cent of Britain's population go to Oxford and Cambridge.
- 6) Oxford and Cambridge still keep ancient traditions and the way how students lived and studied long ago.

**b) sentences which are true to the text:**

- 1) The University of Manchester Institute of Science and Technology provides education of university standard.
- 2) The academic year at a university in Britain lasts roughly ten to twelve weeks.
- 3) During the terms students have only tutorials due to the tutorial system of education.
- 4) Lectures and seminars are all as long as one hour.
- 5) The system of individual tuition implies that each student goes to his tutor's room once in two months to read and discuss an essay the student has prepared.
- 6) The highest university degree in Britain is the Doctor's degree (Doctor of Philosophy – PhD).

**9. Answer the questions. Use the questions as an outline for your retelling the text.**

- 1) What does post-school education in Great Britain include?
- 2) How many universities are there in Great Britain? Name the leading ones.
- 3) How many students usually study at a university at a time?
- 4) What are London and Oxford universities famous for?
- 5) What are the most ancient universities in Britain?
- 6) Are there any other institutions in Britain where the quality of education is considered of university standard?
- 7) How are the departments of the university colleges organized?
- 8) What do students do during the terms?
- 9) When do students have their vacations and how do they spend them?
- 10) What do you know about the tutorial system of education?

- 11) How do they call a person studying for a degree at a British university?
- 12) How long does it take a student to become a graduate with the degree of Bachelor of Arts or Science?
- 13) Can students continue to study for a higher degree?

## CONVERSATION PRACTICE

### They Remember their Old School Days

#### 1. Read, translate and act out dialogue A.

**Alice:** So these are your old classmates, aren't they?

**Barbara:** Yes. This is Alexandra. She was my best friend and she was very good at sports. She went to university to study PE.

**Alice:** And who is this boy?

**Barbara:** That's Julian. He loved music and could play five instruments! Now he is a professional violinist. I think he plays in the London Orchestra.

**Alice:** Really? He's also very handsome...

**Barbara:** Yes, he is. And nice. Everybody liked him... And here is Harry. He was Julian's best friend.

**Alice:** Was he a musician, too?

**Barbara:** No, he enjoyed geography and history.

**Alice:** And what does he do now?

**Barbara:** To tell you the truth, I'm not sure. But I think he works as a guide for a travel agency.

**Alice:** I see... And this girl here?

**Barbara:** That's Jennifer. She was excellent at mathematics. She is a math teacher at university now.

#### 2. Read and translate dialogue B. Choose the appropriate word.

**Jack:** You're so good with computers, Mike. Did you **learn/learned** about them at school?

**Mike:** No, not at all. We had computers **at/in** school, but we only used them for writing and finding things on the Internet for other **objects/subjects**.

**Jack:** Which were your favourite subjects?

**Mike:** Hmm... they were **music/mathematics** and physics.

**Jack:** Really? Then it's clear why you're so good with computers.

**Mike:** And how about you, Jack? What **did/do** you like?

**Jack:** PE, like so many other children. I didn't like studying very much.

**Mike:** I hated PE. We had a very strict teacher and we had to run **on/in** the school field for hours.

**Jack:** Did you also study French?

**Mike:** Oh yes, we had a wonderful **tutor/teacher**. She was from France. I loved talking with her. But when we **write/wrote** in French, it was very difficult.

**Jack:** I see... and now you have a French wife... .

### 3. Read and translate dialogue C. Choose the appropriate word.

Fill in the words from the box.

our	subjects	at	French
at	did	was	uniforms

**Sally:** Granny, did you have computers ... school?

**Grandmother:** Oh no, there weren't any computers at school when I ... a child.

**Sally:** So ... you write everything with a pen?

**Grandmother:** Yes, of course. But I quite liked it.

**Sally:** And which ... did you study?

**Grandmother:** The same as you – maths, history, English and ... . I also learned German.

**Sally:** Oh, can you speak German?

**Grandmother:** No, not any more, but I understand it. And we also learned to cook.

**Sally:** Really? Even the boys?

**Grandmother:** No, I was ... a school for girls only.

**Sally:** Did you have PE?

**Grandmother:** Of course we did. I liked it very much.

**Sally:** Did you wear ... ?

**Grandmother:** Yes, we had very nice uniforms with blue jackets, dark red skirts and white blouses.

**Sally:** I don't like ... uniforms, they are so dark and boring.

### 4. Use the words to form the responses for dialogue D.

**Cathy:** Mum, did you have to learn Latin at school?

**Mother:** No/ we/ not/. But/ we/ have/ French and Spanish/.

**Cathy:** And/ what/ be/ your school/ like/? Be/ it/ big/?

**Mother:** No, we went to a small school. I lived in the country at that time, and it was a small village school. But it was very good.

**Cathy:** You/ like/ PE/?

**Mother:** Oh yes, but we didn't have a gym – we did all our exercises outside.

**Cathy:** Even in winter?

**Mother:** Yes/, even in winter/. It/ be/ fun/.

**Cathy:** You/ have/ a TV/ at school/?

**Mother:** No, we didn't. We didn't need it. You can study even without a television or computers.

**Cathy:** And/ you/ get/ good marks/?

**Mother:** Oh yes, I left school with only As and Bs.

## WRITING PRACTICE

### 1. Study how to write a motivation letter.

It is very common nowadays that European universities that offer different international degree programs, ask applicants to send a number of important documents like: CV, transcript of records, degree diploma, language certificate etc. but one of the key documents required that might make the difference and assure you a place in your desired program is the motivation letter.

The motivation letter is probably the most personalized document of your application considering that you actually get the chance to present yourself in a letter and grant yourself a great opportunity. By requiring a motivation letter, the recruiting committee offers you the chance to prove that you are the right and most motivated person to be chosen for participating in the program.

How do you write a successful letter of motivation?

1. Take your time and start early. The letter of motivation is a crucial document in your application. Never try to write it down in one evening.

2. Do not start your letter of motivation by repeating your CV.

3. The letter of motivation should answer the following questions:

- What is your professional goal?

In which sector would you like to work after obtaining your degree?

- In which way do you intend to contribute to the social, political or technical development of your home country?

- Why do you apply for the chosen program? Which of the courses offered in this program are particularly beneficial in pursuing your professional goals? (Make sure you are well informed!)

- Why do you think you are the right person for this program?

- What knowledge and skills gathered in your previous education will be useful?
- Have you already gathered any relevant professional experience?
- How do you estimate your own personality?
- Do you think you are a good leader?
- Are you somebody who can make a difference?
- What makes you think so? (Emphasize your strong points, but be realistic.)

- Why do you want to study in this country?

What do you know about this country university system and the specifics of studying there?

4. Make sure your letter of motivation is well composed. First reflect on all the above questions, take notes, read more, discuss with friends. Then write an outline. Then write the text. (Do not include the outline or the questions in your text.)

5. Apply an appropriate style of writing: avoid all kind of platitudes, flowery phrases and flattery. Deal with your topics in a reflective and factual way. Pay attention to grammar and spelling!

6. Keep in mind that your letter of motivation may be discussed with you during preselection interviews.

All these presented key points can prove effective and help you write successful motivation letters but, in the end, your *personal touch* and knowledge is what matters and makes the difference. A good motivation letter will always be successful if the applicant is really interested and willing to get the desired place. **Good luck with your motivation letters!**

**2. Read and study some motivation letter samples. What parts do they contain? What questions do they answer? Produce your own motivation letter. Make use of the useful language and ideas of the samples. Speak to your group-mates about your reasons and personal motivation to study abroad.**

### **Sample 1**

Dear Sir or Madam:

My name is Tessaro Arianna. I am 21 years old, and I live in Vidor, a little village in the North- East of Italy, not far from Venice. I am currently studying foreign languages at the University of Udine, where I am attending the third year. I would like to be considered as a candidate for the Erasmus scheme. I already took part to an Erasmus project



in Ireland, where I have been living for 5 months, and I had the chance to experience how this opportunity, if used in the best way, can be a source of personal and educational growth. I study 2 languages, English and Russian, but I have a good knowledge of French and German too, since I have been studying those languages for 5 years at High School.

I would like to take part to this project for three main reasons: first of all I love Russian language and culture, and I consider an experience in Russia to be an essential part in my formation as a student and as a person too. In my opinion, such an experience would give me the basis to truly understand the Russian costumes, which I have been studying also on my own as field of interest. What is more, I would like to improve my use of the language, and I truly consider a six months experience to be a great benefit for me.

Russian culture is really fascinating to me, I admire people's vision of life, which is reflected especially in their literature. I have been studying Russian literature for three years, and I find it extremely amazing, particularly as regards the 20<sup>th</sup> century literature.

With this experience I hope to get to fully understand Russian culture, but also to get some information about the political, social and economic situation in the country. Last but not least, I would love to live in Russia for some time in my further future too, and I really evaluate this experience to be propaedeutic to it in the best way I could imagine.

Thank you for considering my request. I look forward to your positive response.

Yours faithfully,

Name Surname.

## **Sample 2**

Dear Sir or Madam:

With this letter, I would like to express my interest in studying at the University of XY as an Erasmus student.

I am currently studying Master's Degree programme in Regional Geography at the ABC University in London. Having looked through the materials of the Foreign Department of my university, I was very delighted to find the opportunity to spend one semester learning geography at the University of XY. I have decided to apply for this program because I am sure it would strongly enrich my future studies and help me in my prospective career. Moreover I consider this program as a great opportunity to get in touch with British culture and educational

system. Last but not least, I am very curious about different approaches to the geography at the foreign university.

I have chosen to apply for University of XY, because I really like its module system of study. I specially appreciate the wide range of offered modules and the freedom in making your study plan. Many of the modules offered are unique for me, because there is no equivalent at my home university. Very important for me is also an “Excellent” rating for teaching of the Geography department and the overall friendly atmosphere at both the university as well as the city. The third main reason why I have chosen XY is its Urban and Regional Policy Research Institute. It specializes in interdisciplinary research on key regional and urban policy issues, which is the field of geography very familiar to me.

During my prior studies I have found out, that I would like to specialize in Urban and Transport Geography. The University of XY gives me a chance to get in touch with these subjects through modules from both Department of Geography and Department of Town and Regional Planning. In my last year at the ABC University I worked on an empirical study with main focus on transportation costs of suburbanization and urban sprawl. I really liked my project and I am keen to continue in it. I would like to use my stay in XY for further developing my skills in empirical research and starting working on my diploma project. The possibilities that gives me University of XY further expand those at my home university. I would take modules focusing on Transport and Urban geography and European Studies.

I would very much like to spend one semester at the University of XY. This would give me a chance to deepen my geographical knowledge in the inspiring, creative, and cosmopolite environment of one of the largest British universities. Furthermore I could improve my English and increase my confidence in passing the TOEFL examinations after I return. Moreover, I am confident that my experience in London would be extremely exciting, fun, and valuable for both my studies and overall general development.

Thank you for considering my request. I look forward to your positive response.

Yours faithfully,  
Name Surname.

**3. Produce your own motivation letter. Make use of the useful language and ideas of the samples.**

## LESSON 10

### RUSSIAN FEDERATION

- Grammar practice**                    1. The Past Perfect Tense  
   2. The Future Perfect Tense
- Reading and translation practice**    1. Russia  
   2. Moscow
- Conversation practice**            1. Agriculture (General Discussion)  
   2. Cattle (Dairy and Dual – Purpose)  
   3. Potatoes
- Writing practice**                    1. Presentation

### GRAMMAR PRACTICE

#### The Past Perfect Tense

(Прошедшее совершённое время)

The **Past Perfect Tense** употребляется для выражения:

• действий, которые были закончены до определённого момента в прошлом, действий, которые произошли ранее другого действия, выраженного глаголом в Past Simple.

Фразы, характерные для употребления **The Past Perfect Tense**:

- by 6 o'clock yesterday, by that time, by the end of the week, by the 2<sup>nd</sup> of November etc.;
- before smb. Did smth.

*She had lived in several different countries before she moved to Canada.*

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
I had worked	I hadn't worked	Had I worked?	Yes, I had; No, I hadn't
You had worked	You hadn't worked	Had you worked?	Yes, you had; No, you hadn't
He had worked	He hadn't worked	Had he worked?	Yes, he had; No, he hadn't
She had worked	She hadn't worked	Had she worked?	Yes, she had; No, she hadn't
It had worked	It hadn't worked	Had it worked?	Yes, it had; No, it hadn't
We had worked	We hadn't worked	Had we worked?	Yes, we had; No, we hadn't

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
You had worked	You hadn't worked	Had you worked?	Yes, you had; No, you hadn't
They had worked	They hadn't worked	Had they worked?	Yes, they had; No, they hadn't

**1. Comment on the use of the Past Perfect in the following sentences. Translate them.**

1. By the end of the year she had learned to cook. 2. I had finished the project by the beginning of that week. 3. We carefully studied the information you had sent. 4. Fortunately the rain had stopped before we left the house. 5. After the boss had left, the employees began to talk. 6. By the time I came home my family had already finished dinner. 7. Only when I came to work I understood that I had forgotten to feed the cat. 8. When the guests had gone, I began to wash the dishes. 9. We had not yet started following the new instructions when they changed them again. 10. He had never been kind to me until that day. 11. The programmer had done the work by four o'clock. 12. The policeman asked if there are had been any witnesses.

**2. Use the right form of the verbs in brackets.**

1. I did not have any money because I (**loose**) my wallet. 2. Tony knew Istanbul so well because he (**visit**) the city several times. 3. Susan (ever/**study**) Thai before she moved to Thailand? 4. She only understood the movie because she (**read**) the book. 5. Kristine (never/**be**) to an opera before last night. 6. We were not able to get a hotel room because we (**not book**) in advance. 7. A: You (ever/**visit**) the U.S. before your trip in 2006? B: Yes, I (**be**) to the U.S. once before. 8. Jake and Amelia were the only family she ever (**have**). 9. He said that he (**be**) awfully sorry for the things he (**do**). 10. Before the mid-nineteenth century, no dentist (**use**) anesthesia. 11. After they (**shake**) hands, Steve said, "Thank you". 12. She got dressed in the cotton shorts and top she (**wear**) the day before.

**3. Which of the following things have you done by your sixteenth birthday? Use the Past Perfect Tense to answer.**

*Model: By my sixteenth birthday, I had smoked cigarettes and decided that I was never going again.*

Smoke cigarette  
learn to drive  
go on my first date

live apart from my parents  
get a job my first date  
get drunk

study languages  
fall in love  
have my first kiss  
learn how to support myself

decide what to do for a living  
be on an airplane  
study physics

**Ask your classmate the same questions.**

*Model: By your sixteenth birthday, had you smoked cigarettes?*

**4. Use the right form of the verbs in brackets. (Past Simple, Present Perfect or Past Perfect).**

1. When I (arrive) home last night, I discovered that Jane (prepare) a beautiful candlelight dinner.
2. Since I began acting, I (perform) in two plays, a television commercial and a TV drama.
3. By the time I got to the office, the meeting (begin, already) without me. My boss (be) furious with me and I (be) fired.
4. When I (turn) the radio on yesterday, I (hear) a song that was popular when I was in high school. I (hear, not) the song in years, and it (bring) back some great memories.
5. Last week, I (run) into an ex-girlfriend of mine. We (see, not) each other for ages, and both of us (change) a great deal. I (enjoy) talking to her so much that I (ask) her out on a date. We are getting together tonight for dinner.
6. When Jack (enter) the room, I (recognize, not) him because he (lose) so much weight and (grow) a beard. He looked totally different!
7. The Maya established a very advanced civilization in the jungles of the Yucatan; however, their culture (disappear) by the time Europeans first (arrive) in the New World.

### **The Future Perfect Tense** **(Будущее совершенное время)**

**The Future Perfect Tense** употребляется для выражения действий, которые будут завершены до определённого момента в будущем.

*They will have emigrated to Canada by Christmas.*

Наречия и фразы, характерные для употребления **The Future Perfect Tense**:

- by the end of December;
- until/till (в отрицательных предложениях).

*He won't have arrived until tonight.*

Affirmative	Negative	Interrogative	Short Answers
I'll have worked	I won't have worked	Will I have worked?	Yes, I will; No, I won't
You'll have worked	You won't have worked	Will you have worked?	Yes, you will; No, you won't
He'll have worked	He won't have worked	Will he have worked?	Yes, he will; No, he won't
She'll have worked	She won't have worked	Will she have worked?	Yes, she will; No, she won't
It'll have worked	It won't have worked	Will it have worked?	Yes, it will; No, it won't
We'll have worked	We won't have worked	Will we have worked?	Yes, we will; No, we won't
You'll have worked	You won't have worked	Will you have worked?	Yes, you will; No, you won't
They'll have worked	They won't have worked	Will they have worked?	Yes, they will; No, they won't

**5. Comment on the use of the Future Perfect in the following sentences. Translate them.**

1. By the time my parents get back home I will have cleaned the house from top to bottom.
2. The tourists hope that the tornado will have finished before they arrive in California.
3. Next month I will have known Rick for twenty years.
4. By the time you start writing your test I will have finished mine.
5. When you drop in at my place, I will have painted the door.
6. Will you have arranged everything by tomorrow?
7. Let's hope the volcanic eruption will have finished before we arrive on the island.
8. Before he gets home from school tonight Peter will have eaten three bars of chocolate.
9. By the time the software goes on sale, the company will have spent \$5 million on developing it.

**6. Use the right form of the verbs in brackets (Future Perfect).**

1. By next November, I (**receive**) my promotion.
2. By the time he *gets* home, she (**clean**) the house.
3. I (not **finish**) this test by 3 o'clock.
4. She (**learn**) enough Chinese to communicate before she *moves* to Beijing?

5. By the time I *finish* this course, I (**take**) ten tests.
6. How many countries you (**visit**) by the time you *turn* 50?
7. I (**do**) my home work by seven.
8. The mechanic (**install**) the new equipment when you arrive.
9. By ten o'clock the bookkeeper (**prepare**) the financial report.

### The Perfect Tenses

#### Обобщающая таблица времён группы Perfect

Tense	Use		Form	Time Expressions
<b>Present</b>	<b>Results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• They've built factories all over the world.</li> <li>• He has opened 4 factories since 2003.</li> </ul>	have  V <sub>3</sub>  has	<ul style="list-style-type: none"> <li>• since, for</li> <li>• just, already, ever, never</li> <li>• this week</li> </ul>
<b>Past</b>	<b>Results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I returned home because I hadn't locked the door.</li> </ul>	had  V <sub>3</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• by the time</li> <li>• before smb. did smth</li> </ul>
<b>Future</b>	<b>Results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I'll have finished the work by 2 o'clock.</li> </ul>	will have V <sub>3</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• by 2 o'clock</li> <li>• by the end of the month</li> <li>• until/till</li> </ul>

#### 7. Choose the right words.

1. Unless he ... today he'll be too late.

1. started
2. didn't start
3. doesn't start
4. starts

2. You are drinking your third cup of coffee. How many cups ... a day?

1. did you drink
2. you drink
3. do you drink
4. have you drunk

3. When the phone rang, she ... a letter.

1. will write
2. was writing
3. has written
4. writes

4. "Have you ever met Tom?" "Yes, we ... at the concert."
  1. met
  2. have met
  3. were meeting
  4. had met
5. "He ... anything important in life." (Albert Einstein's teacher said to his father in 1895).
  1. never will do
  2. won't never do
  3. will never do
  4. will do
6. How long ... her? Oh, only for a couple of months.
  1. are you knowing
  2. do you know
  3. have you been knowing
  4. have you known
7. I ... my father since April.
  1. didn't see
  2. haven't seen
  3. won't see
  4. wouldn't seen
8. I know all about her new job because I ... her for a few minutes yesterday.
  1. see
  2. have seen
  3. have been seeing
  4. saw
9. "It's a secret". "I ... anyone, I promise".
  1. will tell
  2. don't tell
  3. am telling
  4. won't tell
10. I broke my arm when I ... football."
  1. played
  2. was playing
  3. am playing
  4. had played
11. "Is your sister at home?" "No, she isn't. She ... to the theatre."



1. was going
  2. went
  3. has gone
  4. has been going
12. John ... this film 2 months ago.
1. have seen
  2. was seeing
  3. has seen
  4. saw
13. When ... English?
1. did he begin to study
  2. has he begin study
  3. has he begun to study
  4. did he begin study
14. "What are you doing?" "I ... to find my watch."
1. tried
  2. 've tried
  3. 'm trying
  4. try
15. "When did you last speak English?" "I ... English since I was at school."
1. didn't speak
  2. wasn't speaking
  3. haven't spoken
  4. don't speak
16. Everybody who ... can go home now.
1. has finished
  2. finished
  3. had finished
  4. finishing
17. I ... such a beautiful beach before I went to Hawaii.
1. had never seen
  2. have never seen
  3. had saw
  4. saw
18. At this time tomorrow evening I (see off) my grandparents.
1. will see off
  2. was seeing off

3. will be seeing off
  4. will being see off
19. I ... to my boss when you called me.
1. was talking
  2. had talked
  3. were talking
  4. was talked
20. "Don't worry. By the time you get back, I (tidy) the house".
1. will tidy
  2. will be tidying
  3. will have tidied
  4. will has tidied

**8. Put the verbs into the correct form (Active).**

1. You look really great! (you, work) out at the fitness center recently?
2. What (you, do) when the accident occurred?
3. I (have) the same car for more than ten years. I'm thinking about buying a new one.
4. If it (snow) this weekend, we (go) skiing near Lake Tahoe.
5. What do you call people who work in libraries? We (call) them librarians.
6. Sam (arrive) in San Diego a week ago.
7. Samantha (live) in Berlin for more than two years. In fact, she (live) there when the Berlin wall came down.
8. If Vera (keep) drinking, she (lose, eventually) her job.
9. The Maya established a very advanced civilization in the jungles of the Yucatan; however, their culture (disappear) by the time Europeans first (arrive) in the New World.
10. Shhhhh! Be quiet! John (sleep).
11. It (rain) all week. I hope it stops by Saturday because I want to go to the beach.
12. Listen Donna, I don't care if you (miss) the bus next morning. You (be) late to work too many times. You are fired!
13. I am sick of rain and bad weather! Hopefully, when we (wake) up tomorrow morning, the sun (shine).
14. I have not travelled much yet; however, I (visit) the Grand Canyon and San Francisco by the time I leave the United States.

15. I (see) many pictures of the pyramids before I went to Egypt. Pictures of the monuments are very misleading. The pyramids are actually quite small.

16. In the last hundred years, traveling (become) much easier and very comfortable. In the 19<sup>th</sup> century, it (take) two or three months to cross North America by covered wagon. The trip (be) very rough and often dangerous. Things (change) a great deal in the last hundred and fifty years. Now you can fly from New York to Los Angeles in a matter of hours.

17. Joseph's English (improve, really). He (watch) American television programs and (study) his grammar every day since he first arrived in San Diego. Soon he will be totally fluent.

18. When I (arrive) home last night, I discovered that Jane (prepare) a beautiful candlelight dinner.

19. If you (need) to contact me sometime next week, I (stay) at the Sheraton in San Francisco.

20. When Carol (call) last night, I (watch) my favorite show on television.

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **THE RUSSIAN FEDERATION**

The Russian Federation is the largest country in the world. It occupies about 1/6 of the Earth surface, covering almost twice the territory of the United States. The country is situated in Eastern Europe, Northern and Central Asia. Its total area is over 17 million square km.

Our land is washed by 12 seas, most of which are the seas of three oceans: the Arctic, the Atlantic and the Pacific. In the south and in the west the country borders on fourteen countries. It also has a sea-border with the USA.

There is hardly a country in the world where such a great variety of flora and fauna can be found as in our land. Our country has numerous forests, plains and steppes, taiga and tundra, highlands and deserts. The highest mountains in our land are the Altai, the Urals and the Caucasus. There are over two thousand rivers in the Russian Federation. The longest of them are the Volga, the Ob, the Yenisei, the Lena and the Amur. Our land is also rich in various lakes with the deepest lake in the world, the Baikal, included.

On the Russian territory there are 11 time zones. The climate conditions are rather different: from arctic and moderate to continental and subtropical. The country's natural and climatic conditions make it possible to grow many industrial and food crops. Grain growing is the basis of agricultural production in Russia. Spring and winter wheat are the main grain crops in the sown area and total harvest. Cultivation of maize in southern areas is an important source for increasing grain production in Russia. In the central belt, where there is insufficient heat, maize is grown for silage. Potatoes and other vegetables grow on 5% of the cultivated area. Sugar beet is one of the most important industrial and fodder crop.

Our country is one of the richest in natural resources countries in the world: oil, natural gas, coal, different ores, ferrous and non-ferrous metals and other minerals.

Russian Federation is a multinational state. It comprises many national districts, several autonomous republics and regions. The population of the country is about 140 million people. It ranks seventh in the world in population, following China, India, The USA, Indonesia, Brazil and Pakistan.

Moscow is the capital of our Homeland. It is the largest political, scientific, cultural and industrial center of the country and one of the most beautiful cities on the globe. Russian is the official language of the state. The national symbols of the Russian Federation are a white-blue-red banner and a double-headed eagle.

The Russian Federation is a constitutional republic headed by the President. The country government consists of three branches: legislative, executive and judicial. The President controls only the executive branch – the government, but not the Supreme Court and Federal Assembly.

The legislative power belongs to the Federal Assembly comprising two chambers: the Council of Federation (upper Chamber) and the State Duma (lower Chamber). Each chamber is headed by the Speaker. The executive power belongs to the government (the Cabinet of Ministers) headed by the Prime Minister. The judicial power belongs to the system of Courts comprising the Constitutional Court, the Supreme Court and federal courts.

The foreign policy of the Russian Federation is that of international cooperation, peace and friendship with all nations irrespective of their political and social systems.

---

---

## VOCABULARY

---

---

banner	знамя, флаг
border on	границить с
climate conditions	климатические условия
crop	с/х культура
executive	исполнительная
Federal Assembly	Федеральное Собрание
ferrous and non-ferrous metals	черные и цветные металлы
fodder crop	кормовая культура
foreign policy	международная политика
grain growing	растениеводство
highlands	горные возвышенности
influential	влиятельный
judicial	судебная
legislative	законодательный
maize	кукуруза
moderate	умеренный
numerous	многочисленные
occupy	занимать
ore	руда
silage	силос
state	государство
State Duma	Государственная Дума
steppes	степи
sugar beet	сахарная свекла
Supreme Court	Верховный Суд
surface	поверхность
taiga	тайга
the Caucasus	Кавказ
the Council of Federation	Совет Федерации
the Urals	Уральские горы
to comprise	включать, охватывать
total area	общая площадь
wheat	пшеница

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Fill the gaps.

_____ area	legislative _____
_____ language	Constitutional _____
_____ eagle	national _____
_____ crop	white-blue-red _____
_____ beet	grain _____
_____ conditions	numerous _____
the _____ lake	rich in _____ lake
the _____ mountains	the country _____
it has _____ with the USA	is wash by _____
_____ branch	the capital of our _____

### 2. Read and match English and Russian equivalents.

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. official language        | a. власть принадлежит       |
| 2. national symbols         | b. официальный язык         |
| 3. two chambers             | c. охватывает многие районы |
| 4. foreign policy           | d. озимая пшеница           |
| 5. legislative power        | e. национальные символы     |
| 6. executive power          | f. зарубежная политика      |
| 7. judicial power           | g. законодательная власть   |
| 8. comprises many districts | h. исполнительная власть    |
| 9. winter wheat             | j. две палаты               |
| 10. power belongs           | k. судебная власть          |

### 3. Answer the questions.

1. What parts of the world does Russia stretch into?
2. How does it rank in the world in population?
3. Is Russia the largest country in the world?
4. What oceans wash the borders of the Russian Federation?
5. How many countries have borders with Russia?
6. Are Russian flora and fauna various?
7. What are the highest mountains in Russia?
8. What is the Baikal famous for?
9. What is the climate in Russia like?
10. What grain crops predominate in Russia?
11. Where do farmers cultivate maize?
12. What industrial crops are grown in our country?
13. What is the national symbol of Russia?

14. Who is the Head of State in Russia?
15. What does the Federal Assembly consist of?
16. Who is the head of each Chamber of the Federal Assembly?

#### **4. Translate from Russian into English.**

1. Общая площадь Российской Федерации составляет более 17 млн. км.
2. В мире вряд ли есть еще одна страна с такой разнообразной флорой и фауной.
3. Озеро Байкал – самое глубокое озеро на земном шаре и служит предметом гордости россиян.
4. На территории Российской Федерации существует 11 часовых поясов.
5. Россия является конституционной республикой с президентской формой правления.
6. Законодательная власть принадлежит Федеральному Собранию, состоящему из двух палат.
7. Законодательная и судебная власти прямо не подчиняются Президенту.
8. Русский язык является официальным в России.

#### **5. How well do you know your Homeland?**

*What is (are):*

- the biggest Russian lake?
- the longest Russian river (in European and Asian parts of the Russian Federation)?
- a city with subtropical climate?
- cities with arctic climate?
- agricultural regions?
- old historical cities?
- places of recreation and tourism?

#### **6. Read the text about Moscow and do tasks below.**

### **MOSCOW**

Moscow is the capital and largest city of Russia. It is also the capital of Moscow Oblast, and it stands on the Moskva River. Moscow is the economic, political and cultural centre of Russia. Railways and numerous airlines link the city with all parts of Russia. Navigable waterways, including the Moscow Canal, Moskva River, and Volga-Don

Canal, make the port areas of the city directly accessible to shipping from the Baltic, White, Black, and Caspian seas and the Sea of Azov.

Moscow covers an area of about 880 sq.km. Concentric boulevards divide the city into several sections. At the centre of the concentric circles (and semicircles) are the Kremlin, the former governmental seat of Russia, and adjacent Red Square, which form the centre of a radial street pattern. Moscow has a modern underground system famous for its marble-walled stations.

Situated on the north bank of the Moskva River, the Kremlin is the dominant landmark of Moscow. A stone wall, up to 21 m in height and 19 towers, surrounds this triangular complex of former palaces, cathedrals, and other monuments of tsarist times, some of them dating from the Middle Ages. The Great Kremlin Palace, completed in 1849, is the most imposing structure within the Kremlin. Other notable Kremlin palaces are the Granovitaya Palace (1491) and the Terem (1636).

Among many cathedrals, now used mainly as museums, are the Cathedral of the Assumption (Успения) and the Archangel Cathedral, each with five gilded domes, and the Cathedral of the Annunciation (Благовещения) (13th-14th century), with nine gilded domes. Another landmark of the Kremlin is the Tower of Ivan the Great, a bell tower 98 m high. On a nearby pedestal is the Tsar's Bell (nearly 200 tons), one of the largest in the world. A recent addition to the Kremlin is the Palace of Congresses, completed in 1961. In this huge modern building were held meetings of the Supreme Soviet of the USSR and congresses of the Communist party of the Soviet Union; theatrical and other artistic performances have been held here as well. St Basil's Cathedral, famous for its unique architecture and coloured domes, stands at one end of Red Square.

One of the best-known sections of Moscow is the Kitaigorod (Chinese City), the ancient commercial quarter lying to the east of the Kremlin. This section is now the site of many government office buildings. Other points of interest in Moscow include the Central Lenin Stadium, comprising about 130 buildings for various sports and the tall Ostankino TV tower, which contains a revolving restaurant and an observation platform.

## **7. Answer the questions.**

1. Where is Moscow located?
2. Is Moscow a port city?



3. How is Moscow divided into sections?
4. What is known about Moscow Underground system?
5. What are the places of interest in Moscow?
6. Why is the Kremlin the most important place of interest for tourists?
7. What Russian Orthodox cathedrals are situated inside the Kremlin?
8. What is Palace of Congresses used for at present time?

**8. Where are these places of interest situated?**

- Granovitaya Palace
- Terem
- the Red Square
- the Kremlin
- the Great Kremlin Palace
- the Cathedral of the Assumption
- the Archangel Cathedral
- the Cathedral of the Annunciation
- the Tower of Ivan the Great
- the Tsar's Bell
- the Palace of Congresses
- St Basil's Cathedral
- the Central Lenin Stadium

**9. Write a short story about your visit to Moscow. The following questions will certainly help you:**

1. Have you ever been to Moscow?
2. If yes, when was it?
3. Was it a business trip or a pleasure tour?
4. Did you fly, take a bus or a train to Moscow?
5. What railway station (airport) did you arrive at?
6. What was your first impression of Moscow?
7. What places of interest have you visited?
8. Where did you stay in Moscow?
9. How long did you stayed in Moscow?
10. Did you enjoy your visit to Moscow?

## CONVERSATION PRACTICE

### 1. Read and translate the dialogue “Agriculture”.

#### Agriculture (General Discussion)

**Friend:** Agriculture meant more than the cultivation of fields, doesn't it?

**Farm Adviser:** Yes. As we use it now, the term covers every aspect of soils, agronomy, horticulture, forestry, and animal husbandry. The study of agriculture also considers the tool and machines used in farm operations, as well as the storage of seeds and plant and animal products on the farm.

**Friend:** I guess the study of agriculture should begin with the soil.

**Farm Adviser:** That's right.

**Friend:** I know that soil is formed partly by the breaking up of rocks. But I suppose there's a lot more to it than that.

**Farm Adviser:** Oh, yes. The breaking up of rocks forms inorganic material. But soil also contains organic material. This is created by the rotting of plant and animal material, with the help of water, wind, air, temperature changes, and tiny soil organisms.

**Friend:** I understand that forestry is concerned with trees. But what's the difference between horticulture and agronomy?

**Farm Adviser:** Well, the basic difference is in the type of area cultivated. Agronomy concerns the crops which are grown in large, open fields, and horticulture those which are grown in smaller, protected areas.

**Friend:** You mentioned animal husbandry. Does that include poultry?

**Farm Adviser:** Speaking generally, yes.

**Friend:** There have been great improvements in farm machinery in recent years, haven't there?

**Farm Adviser:** Definitely. Hand tools were still in general use to cut and thresh grain as late as a century ago, and many implements used today were unknown 70 years ago.

### 2. Match the terms on the left with their definitions on the right.

a. organic

1. the work of raising field crops

b. cultivate

2. separate grain from the rest of the plant

c. field

3. composed of animal or vegetable material

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>d.</b> poultry   | <b>4.</b> a large piece of land                     |
| <b>e.</b> agronomy  | <b>5.</b> a product of agriculture, such as grain   |
| <b>f.</b> implement | <b>6.</b> the cultivation of trees                  |
| <b>g.</b> forestry  | <b>7.</b> take care of soil in growing crops        |
| <b>h.</b> husbandry | <b>8.</b> a tool or machine                         |
| <b>i.</b> thresh    | <b>9.</b> large birds used for food                 |
| <b>j.</b> crop      | <b>10.</b> the work of caring for plants or animals |

### 3. Read and translate the dialogue “Cattle”.

#### Cattle (Dairy and Dual – Purpose)

**1<sup>st</sup> Farmer:** Good morning, Mr. Stevens. I’m thinking of getting a dairy herd. I would like to talk to you about it.

**2<sup>nd</sup> Farmer:** Good morning, Mr. Raft. I’ll be happy to tell you what I know. Have you considered a breed yet?

**1<sup>st</sup> Farmer:** Well, I noticed that your herd is Holstein. You must have a good reason for selecting that breed.

**2<sup>nd</sup> Farmer:** I like the Holsteine because it produces more milk than other breed I know about. There isn’t as much butterfat in their milk as the Guernsey. The Jersey produces milk with high butterfat content, too.

**1<sup>st</sup> Farmer:** Within the breed, how do you tell when you’ve got a good producer?

**2<sup>nd</sup> Farmer:** You can tell fairly well by the size and shape of the udder. The teats should be of good size and spaced far apart. The milk veins should be large, both on the bag or udder and along the underside of the body.

**1<sup>st</sup> Farmer:** Do you breed your cows with a bull?

**2<sup>nd</sup> Farmer:** No, I use artificial insemination only. I think I have a better choice in bulls, and generally better daughters are produced with a really good sire. Besides, it costs less.

**1<sup>st</sup> Farmer:** And it’s certainly safer. I’ve heard that the semen from one bull can service several thousand cows a year.

**2<sup>nd</sup> Farmer:** That’s true. And you can control the quality if you fertilize only really good dams. Why don’t you consider a dual-purpose breed

like the milking Shorthorn? That strain is similar to your beef Shorthorns.

**1<sup>st</sup> Farmer:** That sounds like a good idea. Thank you for your help.

**2<sup>nd</sup> Farmer:** Not at all.

### Useful words:

breed	порода
cattle	крупный рогатый скот
dairy herd	молочное стадо
dual – purpose	двойного назначения
Gersey	джерсейская порода
Holsteine	голштинская порода
Shorthorn	шортгорнская порода
stain	порода, племя, род
teats	соски
udder	вымя

### 4. Fill in the blanks with the proper terms from the list.

*Dam, semen, udder, sire, lactation, Holstein, fertilize, service.*

1. ... is the production of milk by a cow.
2. The fluid of a male used to fertilize the female is ... .
3. Another name for the bag of a cow is the ... .
4. The ... is the father.
5. The ... is the mother.
6. To ... a female is to cause her to produce young.
7. ... is a breed of dairy cattle.
8. When a male breeds a female he is said to ... her.

### 5. Read and translate the dialogue “Potatoes”.

#### Potatoes

**Student:** Horticulture includes all fruit – bearing plants, doesn't it?

**Professor:** That's right. They may be trees, vines, shrubs, or non – woody plants.

**Student:** All the vegetables fall in this class, I'd think.

**Professor:** Yes, all the edible ones do, whether we eat the underground parts, the stems, the leaves, the seeds, or the fleshy parts.

**Student:** The potato is the most important, isn't it?

**Professor:** By far. It's the most widely cultivated food crops, next to the cereals.

**Student:** Are potatoes native to the United States?

**Professor:** No. it is believed that they were brought from Ireland in about 1719. That's why you here them called Irish potatoes.

**Student:** How are they grown? From seeds?

**Professor:** Yes, and they're also grown from cuttings. The tuber is cut up so that each piece has one or more eyes, or dormant buds, and these are planted in furrows.

**Student:** That reduces the yield quite a lot, doesn't it?

**Professor:** Well, roughly one tenth of the crop is used for the next year's planting.

**Student:** What kind of growing conditions do they need?

**Professor:** Potatoes require a rather mild climate, with ample rainfall. They mature in three to four months.

**Student:** I suppose potato farming has become quite mechanized.

**Professor:** Oh, yes. Machines are used to plant, cultivate, and harvest. The plants are also often treated by spraying and dusting, not only to prevent infection by diseases, but to kill insects and also to kill the vines in the late stage of their growth to speed up maturity of the potato.

**Student:** Is that what you call new potatoes, when they've just been harvested?

**Professor:** No. New potatoes are gathered before full maturity. They're smaller and more easily damaged, but they bring premium prices.

**Student:** Handling and storage are big problems with vegetables, aren't they?

**Professor:** They are. Potatoes are usually stored in cellars, then culled to remove all the smaller and damaged tubers, and finally placed in 100 – pound bags for shipment.

**Student:** Do they have any special uses?

**Professor:** Well, some are dehydrated, of course. In some European countries they are used in the manufacture of alcohol and starch. And the culled tubers may be fed to farm animals.

### **Useful words:**

ample

обильный

cellar

подвал

cereal

хлебный знак

cull

отбирать

dehydrate

обезвоживать

dormant buds

прозябающие почки

edible

съедобное

fleshy	мясистый, сочный
furrow	борозда
horticulture	садоводство
shrub	кустарник
starch	крахмал
tuber	клубень

**6. Fill in the blanks with the proper terms from the list:** *cellar culled cuttings dehydrated edible eye infection mechanized tuber.*

1. This plant has a fleshy root called a ... .
2. It may be eaten. It is ... .
3. ... are made from this fleshy root for planting.
4. The part which is planted must have at least one ... .
5. On ... farms the planting is done by machines.
6. As the plants grow, they may be treated by spraying to prevent ... by diseases.
7. After the crop is harvested, it is ... to remove the smaller potatoes.
8. The crop is then stored in a ... .
9. Some of the crop will be dried for shipment abroad. It will be ... .

**7. Discuss in pairs:**

- *What does the agriculture mean?*
- *Are there any differences and similarities between the breeds?*
- *How are potatoes usually stored?*
- *Do potatoes have any special uses?*

### WRITING PRACTICE

1. **Look at the title of the text and write 5 facts you expect to read.**
2. **Read the text and try to complete the gaps.**

#### Facts about Russia

- Russia is the largest country in the world. It takes 1... hours to cross it by plan!
- A train journey from Moscow to Vladivostok on the Transsiberian Express takes six days!
- Russia has 10 time zones. When people in Kaliningrad are having 2 ... people in Vladivostok are going to bed!
- Russia stretches from the Baltic Sea in the West to the Pacific Ocean in the East and from the Northern Arctic Ocean to the deserts of Central Asia.

- Russia rivers are long. The Volga is the longest river in Europe.
- Russia has a wide range of scenery and climates, too. It has harsh winters with lots of **3** ..., but the summers are quite warm. The temperature is +20 to -25 C.
- Lake Baikal is 636 km **4** ... and 80 km wide. It is the world's biggest fresh water reservoir. The water is very **5** ... You can see the bottom of the lake through 30-40 m of water.
- Mount Elbrus (18,481ft/5,633 m), in the Caucasus **6** ... range, is the highest peak in the country.
- Steppes cover all of the south of Russia, from the Black Sea to the Altai Mountains on the Chinese border. Some of the steppes have rich **7**) ..... soil.
- Almost **8** ... per cent of Russia is tundra. There aren't any trees there. It is frozen for most of the year. Reindeer live there.
- Taiga is a thick forest with a lot of dark pine, fir, and cedar **9** ... . Many species of wildlife live there.

**3. Use the map to present Russia to your classmates. Search the Internet to find out more about Russia, its capital, agriculture, big cities, and customs.**

## LESSON 11

### GREAT BRITAIN AND NORTHERN IRELAND

- Grammar practice:** 1. Modal Verbs
- Reading and translation practice:** 1. British or English  
2. London
- Conversation practice:** 1. Scottish New Year  
2. Boxing Day  
3. See Red
- Writing practice:** 1. Presentation

### GRAMMAR PRACTICE

#### Modal Verbs

#### (Модальные глаголы)

Present Simple Tense	Past Simple Tense	Future Simple Tense
<b>Can</b> – могу, умею Эквивалент: <b>be able to ...</b> <b>am, is, are able to ...</b>	<b>Could</b> – мог <b>was able to ..</b> <b>were able to...</b>	----- <b>Shall be able to ...</b> <b>Will be able to ...</b>
<b>Must</b> – должен Эквивалент: <b>to have (has) to ...</b> I have to do it now. <i>Я должен это сделать сейчас.</i> Эквивалент: <b>to be to ...</b> I am to be at home at 5. <i>Я должен быть дома в 5.</i>	----- <b>Had to ...</b> I had to do it yesterday. <i>Я должен был это сделать вчера.</i> <b>Was (were) to...</b> He was to speak at the meeting. <i>Я должен был выступить на собрании.</i>	----- <b>Shall (will) have to ...</b> He will have to do it tomorrow. <i>Он должен будет сделать эту работу завтра.</i> -----
<b>May</b> – разрешение, вероятность He may go home. <i>Он может идти домой.</i> Эквивалент: <b>to be allowed to..</b> I am allowed to do this work. <i>Мне позволяют сделать эту работу.</i>	<b>Might</b> I might do this work. <i>Я мог бы сделать эту работу.</i> <b>Was(were) allowed to ...</b> He was allowed to do this work. <i>Ему позволили сделать эту работу.</i>	----- <b>Shall (will) be allowed to ...</b> He will be allowed to do it. <i>Ему позволят сделать эту работу.</i>



**Should** употребляется для выражения совета и переводится как *следует, должен*:

*You should help him.*

*Вам следует помочь ему.*

**Ought to** употребляется:

1) для выражения морального долга, совета, относящегося к настоящему или будущему:

*You ought to help her.*

*Вам следует (должны) помочь ей.*

2) с перфектным инфинитивом выражает действие, которое должно было произойти в прошлом, но не произошло:

*You ought to have helped them.*

*Вам следовало помочь им.*

**Need** употребляется преимущественно в отрицательных предложениях и выражает ненужность совершения действия.

*You needn't come so early.*

*Вам не нужно приходить так рано.*

### **1. Make the sentences according to the model. Use the following word combinations.**

*Model: I can't come on Friday, but my friend can.*

In the morning, in the evening, before the lecture, on Monday, at 8 o'clock, after the lecture, after the classes, after the examinations.

*Model: I can meet him on Monday. Can you meet him on Monday? Yes, I can.*

To take part, to speak English, to enter Academy, to cook dinner.

*Model: May I leave at 4 o'clock? Please do.*

Take, visit, go, help, read, walk, meet.

### **2. Translate the sentences, paying attention to the modal verbs.**

1. I don't always do everything I should. 2. You can't sit there. Those seats are reserved. 3. You don't need to take the test. 4. I want to be able to choose my own career. 5. We don't exercise much, but we really ought to. 6. The machine can translate simple messages into 24 different languages. 7. You must stop at the red light. 8. You should eat more fresh fruit. 9. Graham will have to sleep on the sofa. 10. Now I have to go. I am to meet Ann in the library. 11. If he doesn't know how to translate the phrase he should ask the teacher. 12. Ask Ann, she may know his address.

### **3. Complete the sentences, using the words given *can/couldn't/could/be able to/can't*.**

1. They had fish hooks so they ... catch fish. 2. The raft is so small we ... lie down comfortably. 3. Jane has got two books so she ... read any

of them. 4. They didn't have any shampoo so they ... wash their hair. 5. When the ship disappeared, Mary cried and cried. She ... stop crying. 6. They won't ... to drive a car until they are eighteen. 7. ... they hear it before they saw it? 8. When she was a baby, she only ... cry. 9. You ... enter the club without a card. 10. You ... do it even if you tried. 11. Cheques ... be accepted only with a bank card. 12. You ... easily have done it.

**4. Complete the sentences, using the words given *must/had to/mustn't/needn't/should*.**

1. You ... go. You can stay here if you want. 2. We didn't have any food yesterday, so we ... go shopping. 3. I want to know what happened. You ... tell me. 4. I ... hurry or I'll be late. 5. The windows aren't dirty. You ... clean them. 6. I ... go to the bank yesterday to get some money. 7. When you play tennis, you ... watch the ball. 8. It's a fantastic film. You ... see it. 9. You ... tell Sue what happened. I don't want her to know. 10. I went to London by train last week. The train was full and ... stand all the way. 11. If you have time, you ... visit the Science Museum. 12. It's late. I ... go now.

**5. Complete the sentences, using the words given *must/may/might*.**

1. ... I borrow your ruler? 2. That ... be Charlie. He said he would be here about now. 3. You ... make a little less noise. 4. Jane ... still be in the office, but she usually leaves before six. 5. The house repairs ... cost more than the house is worth. 6. It was so quiet that one ... hear a leaf drop. 7. Nobody ... leave the hall before the exam has finished. 8. He himself gave me the directions so they ... be right. 9. You were lucky. You ... have broken your neck, Jim. 10. There ... be a heavy frost during the night. 11. You ... drive on the right in England. 12. George ... be strong; he can lift heavy weights.

**6. Put the sentences into negative and interrogative forms. Use *do, does, did*.**

1. Michael has to read a lot for tomorrow's exam. 2. Everybody has to be very careful with this device. 3. She had to study hard last semester. 4. They had to enter our Academy. 5. I have to pass my final exams. 6. Mr. Bucket has to support his elderly parents. 7. We have to admit that she is right. 8. She has to turn to a private detective. 9. I had to go out and greet the guests. 10. Again she has to have tinned food for dinner!

### 7. Choose the right words.

1. I suppose we really .... to book our tickets in advance.  
a) should; b) must; c) ought; d) can.
2. We couldn't find a hotel room, so we ... sleep in the car. It was awful!  
a) had to; b) must; c) could; d) should.
3. She is not able to carry all these suitcases by herself. Somebody ... help her.  
a) may; b) should; c) can; d) need.
4. I ..... find a job, my parents can't support me any longer.  
a) are able to; b) are allowed to; c) has to; d) must.
5. Tom looked at his watch and said that he .... go.  
a) must to; b) has to; c) had to; d) had.
6. Children .... to go to the dentist at least once a year.  
a) should; b) must; c) ought; d) have.
7. I was lost and ... ask the policeman the way.  
a) may; b) should; c) must; d) had to.
8. You ... walk on the grass.  
a) mustn't; b) had to; c) have to; d) will have to.
9. As the ship entered the harbour, we ... see the Statue of Liberty.  
a) can; b) could; c) must; d) should.
10. The news ... be true? I don't believe you.  
a) can; b) could; c) can't; d) be able to.
11. We read a long poem in the class yesterday. It was boring. I'm glad we .... learn it by heart.  
a) has to; b) don't have to; c) can't; d) must.
12. You .... work tomorrow if you don't want to.  
a) couldn't; b) needn't; c) cannot; d) oughtn't.

### 8. Translate the sentences from Russian into English.

1. Ты не должна приходиться домой так поздно.
2. Сегодня Александру необходимо поехать в центр города.
3. Тебе нужно много заниматься.
4. Тебе не нужно заканчивать работу, если ты должен уйти, это подождет.
5. Он должен был участвовать в конференции.
6. Тебе нужен этот словарь?
7. Могу я посещать лекции?
8. Вы можете мне помочь перевести этот текст?
9. Она должна встать рано, чтобы подготовиться к тесту.
10. Вы говорите по-английски?
11. Он смог открыть окно.
12. Вчера я не смог позвонить твоим родителям.
13. Я не могу пойти с вами на вечер.

## READING AND TRANSLATION PRACTICE

### British or English

What is the difference between England and Britai (or Great Britain)? Three countries make up Great Britain: England, Scotland and Wales.



Fig. 1. The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland

So England is part of Great Britain, and a Scotsman (a person of Scottish origin) is British, too. People born in Wales are Welsh, and they are British, too. Northern Ireland is part of the United Kingdom, or “the UK”. So the UK is made up of four countries: England, Scotland, Wales and Northern Ireland, the last of which is not part of Great Britain. The formal name of the country is the “United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland”, but in everyday speech “Britain” is often used to mean the UK, though, as you have seen, this is not perfectly correct. The word “great” was added to “Britain” several hundred years ago, in the Middle Ages, when the English kings had lands in what is now France, and a certain part of it was called Brittany. To avoid

confusion, they added the word “great” to the name of the land which was larger.

So, what is the United Kingdom?

To give it its full title it’s ‘The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland’. You might hear it referred to as Britain, Great Britain or more often, simply as ‘The UK’.

Four countries make up the UK – England, Wales, Scotland and Northern Ireland. It consists of a group of islands – 2 large ones and several hundred smaller ones. By far the largest island is that which is divided into three countries – England, Wales and Scotland. This island is about 700 miles long and is 300 miles at its widest point. At its nearest point only the 22 miles of the English Channel separate it from the

coast of France. England's capital, London, is also the capital city of the UK. Most of England consists of lowland with some mountainous terrain northwest of a line drawn between the Humber estuary in the East and the river Exe in the Southwest. Wales, with its capital Cardiff, lies to the West having a coastline adjacent to the Irish Sea. It is more mountainous than England, particularly in North and Mid Wales.

To the North is Scotland which consists of two very distinct regions known as the Highlands and the Lowlands. The Highlands region is to the North and West of the country and is much more mountainous than its lowland sister. The rugged terrain of the highlands ensures the region is sparsely populated. The Lowlands region is home to most of Scotland's population. It's here where Scotland's capital, Edinburgh and the larger city of Glasgow will be found.

Crossing the Irish Sea takes us to Ireland of which only the north eastern corner (Northern Ireland) is part of the UK. The rest of this island is a separate country, the Republic of Ireland. Northern Ireland, with its capital, Belfast, is a hilly region boasting the largest inland body of water in the UK, Lough Neagh, at 150 square miles.

The prevailing winds tend to come from the southwest, bringing with them frequent spells of mild but wet weather from the Atlantic Ocean. Overall though the climate is fairly temperate and similar to much of northern Europe.

---

---

## VOCABULARY

---

---

adjacent to	расположенный рядом с
avoid confusion	избегать путаницы
be divided into	быть разделенным на
boast	гордиться
coast	побережье
consist of	состоять из
cross	пересекать
difference	отличие
distinct	отчетливый
drawn	нарисованный, начерченный
find (found)	искать, находить
island	остров
king	король
Lough Neagh	Лох-Ней (озеро в Северной Ирландии)
lowland	низменность
make up	составлять

mean	означать
mild	мягкий
origin	происхождение
referred to	относиться к
rest of	остальная часть
rugged	труднопроходимый
separate	отделять
similar to	похожий на
sparsely populated	с малой плотностью населения
spell	промежуток времени, период
temperate	умеренный
tend to	иметь тенденцию к
terrain	местность, территория
the Highlands	Северо-Шотландское нагорье
the Humber estuary	дельта рек Уз и Трент
the Lowlands	Шотландская низменность
the Middle Ages	Средние века
use	использовать
wet	влажный, мокрый
wind	ветер

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

1. What is the difference between Great Britain and the UK?
2. What is the difference between England and Great Britain?
3. Are Scotsmen and Welsh British?
4. Are the English British?
5. How many countries is the UK made up of? What are they? Make use of Figure 1.
6. What is the full formal name of the country?
7. When and why was the word "great" added to "Britain"?
8. What are the two large islands the UK consists of?
9. What is the size of Great Britain?
10. What separates it from the coast of France?
11. What are the capitals of the four parts of the UK?
12. Look at the map and say where England, Scotland, Wales and Northern Ireland are geographically situated.
13. Is England more mountainous than Wales and Scotland?
14. What distinct regions does Scotland consist of?

15. Why is the Highlands sparsely populated?
16. What sea must we cross to get to Ireland?
17. What kind of landscape does Northern Ireland have?
18. What is the largest lake in Northern Ireland?
19. What do you know about the climate of the UK?

**2. Complete the sentences**

1. Britain is often ... to mean the UK, though, it is not perfectly correct.
2. The word “great” was added to “Britain” in the ... .
3. Four countries ... the UK.
4. It consists of a group of ... – 2 large ones and several hundred smaller ones.
5. The English Channel separates the UK from the ... of France.
6. There is some mountainous ... northwest of England.
7. Wales lies to the West of England having a coastline ... to the Irish Sea.
8. The Highlands region is sparsely ... .
9. ... Ireland is a separate country, the Republic of Ireland.
10. The climate on the British Isles is fairly ... and ... to much of northern Europe.

**3. Match the beginning and the end of the sentences and translate them.**

<p>(1) The UK is made</p> <p>(2) North is Scotland which consists of two very distinct regions known as the Highlands and the Lowlands. The Highlands is sparsely</p> <p>(3) Wales is more</p> <p>(4) The English Channel separates it</p> <p>(5) Winds from the southwest tend to</p>	<p>(a) from the coast of France.</p> <p>(b) populated. The Lowlands region is home to most of Scotland’s population</p> <p>(c) mountainous than England, particularly in North and Mid Wales.</p> <p>(d) bring to the country frequent spells of mild but wet weather from the Atlantic Ocean.</p> <p>(e) up of four countries: England, Scotland, Wales and Northern Ireland.</p>
--	--

**4. Read the text about London and do tasks below.**

## LONDON, THE CAPITAL OF ENGLAND, THE CAPITAL OF GREAT BRITAIN

Once the biggest city in the world, London today is one of the biggest in Europe. It is a city with a very long history, so it can offer visitors a fascinating journey through centuries. You can “walk through ages” exploring different parts of London.



Fig. 2. The Thames



Fig. 3. London's docks, as Charles Dickens would have seen them. Painting by Atkinson Grimshaw, 1880

The oldest buildings in London include the Tower of London and Westminster Abbey, which are almost a thousand years old.

Though the Tower was always a part of London, Westminster Abbey was once over a mile

from the capital city. For centuries, "London" just covered the area corresponding more or less to the Roman city. Today, this part of London is still called the City of London, and is the heart of the bigger "London". Until recently, "the City" had been home to hundreds of thousands of people; but today its population is actually less than ten thousand! Today the City is the heart of London, its financial district, full of bankers and businessmen by day, almost deserted by night. It has its own historic delights such as the 15<sup>th</sup> century Guildhall and churches designed by Sir Christopher Wren (e.g. St Paul's Cathedral).

Back in the Middle Ages, the City was already becoming too small. In the 11th century, monks built a big new abbey at Westminster, and King Cnut began to build a palace beside it. King Ethelred, his successor, then decided to move his court from the city of Winchester, to the palace of Westminster. Westminster has been the seat of the English, then British parliament ever since then.





Fig. 4. The Tower of London, built in the 11th century

While the parliament was established in Westminster, the City's growing population kept spreading to other villages all round. Villages like Chelsea and Hackney eventually became swallowed up by the metropolis which kept growing and growing.

Today, Westminster, which contains Buckingham

Palace, the Houses of Parliament, Piccadilly Circus, Trafalgar Square, and London's most famous shopping district, is part of Central London. Nearby Chelsea is an expensive residential area, and Hackney is a working-class district: they are all parts of London. Like almost every big city, London has its prosperity and its poverty. Most tourists visit the "West End", with its shops, cinemas, theatres and monuments. This is London's front window, where the streets are clean and most people, including the tourists, have jobs, and money to spend. Harrod's store, in Knightsbridge, claims to be the most famous shop in the world. In theory you can buy anything there, from an elephant to a pencil (though naturally, they would have to order the elephant specially for you, there are none on the shelves!) In the small streets behind Regent Street, there are all sorts of specialist shops, selling high-quality products to people who can afford them, e.g. "Gentlemen's tailor since 1788".

Two miles to the north east of Regent Street, the scene is very different. Here you are in the "inner city" district of London, where many of the streets are dirty, the shops look cheap, and the people do not look rich. Few tourists visit Islington, Bethnal Green, Brixton and London's other depressed areas. A lot of the inhabitants here are from ethnic minorities – mostly West Indian or Asian – and many of them are unem-

ployed. Those who do have work are often in unskilled jobs which are not paid well: bus conductors, dustmen, shop assistants.

So, London gives the impression of a fantastic city where you are never far away from the past. The traditional and well-loved double-decker buses, the old-fashioned red telephone boxes and numerous London pubs where a visitor may ask for a pint of bitter are all pieces of its history. But the capital is not a historical theme park. It is a lively and exciting metropolis which is well-known for its business life, popular culture, music, clubs, street fashion and modern arts.

---

---

## VOCABULARY

---

---

abbey	аббатство, монастырь
afford	позволить себе
bitter	темное пиво
claim	претендовать, утверждать
correspond to	соответствовать
delight	восторг, удовольствие
depressed	подавленный, угнетенный
deserted	пустынный
district	район
dustman	трубочист
establish	основывать, учреждать
ethnic minorities	этнические меньшинства
eventually	в конечном счете
explore	исследовать
fascinating	очаровательный
Guildhall	Гилдхолл – лондонская ратуша, в которой с XV века было сосредоточено управление городом
heart	сердце
high-quality	высококачественный
impression	впечатление
journey	путешествие
metropolis	центр деловой или культурной жизни, метрополия, столица монах
monk	
pay (paid)	платить, оплачивать
poverty	бедность, нужда
prosperity	благополучие, процветание
pub	паб, пивная
scene	картина, зрелище
Sir Christopher Wren	Сэр Кристофер Рен – архитектор и математик

spread  
successor  
swallow up  
unskilled  
West Indian

тик, который перестроил центр Лондона после великого пожара 1666 г.; создатель национального стиля английской архитектуры  
распространять  
наследник, преемник  
поглощать  
неквалифицированный  
житель Вест-Индии (традиционно-историческое название островов Карибского моря)

### 5. Fill the gaps.

Fascinating \_\_\_\_\_  
financial \_\_\_\_\_  
historic \_\_\_\_\_  
the Middle \_\_\_\_\_  
residential \_\_\_\_\_  
high-quality \_\_\_\_\_  
double-decker \_\_\_\_\_  
historical theme \_\_\_\_\_  
business \_\_\_\_\_  
street \_\_\_\_\_

famous \_\_\_\_\_ district  
London's \_\_\_\_\_ window  
all sorts of \_\_\_\_\_ shops  
\_\_\_\_\_ minorities  
\_\_\_\_\_ jobs  
\_\_\_\_\_ city  
\_\_\_\_\_ telephone boxes  
\_\_\_\_\_ metropolis  
\_\_\_\_\_ culture  
\_\_\_\_\_ arts

### 6. Read and match English and Russian equivalents.

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. "walk through ages"             | a. продолжал распространяться               |
| 2. corresponding to the Roman city | b. одежда для мужчин                        |
| 3. until recently                  | c. совершить прогулку в прошлое             |
| 4. deserted by night               | d. можно заказать пинту пива                |
| 5. historic delights               | e. переместить свой двор                    |
| 6. to move his court               | f. районы бедноты                           |
| 7. kept spreading                  | g. относящийся к римскому городу            |
| 8. eventually became swallowed up  | h. до недавнего времени                     |
| 9. Gentlemen's tailor              | i. исторические достопримечательности       |
| 10. depressed areas                | j. в конечном счете, оказались поглощенными |
| 11. may ask for a pint of bitter   | k. пустынный по ночам                       |

### 7. Complete the sentences.

1. London today is one ...
2. It can offer visitors...

3. The oldest buildings in London include ...
4. The City of London is ...
5. It has its own historic delights such as ...
6. In the 11th century, monks ... and King Cnut began to ...
7. Westminster has been the seat of ...
8. The City's growing population kept ...
9. Villages like Chelsea and Hackney eventually became ...
10. Like almost every big city, London has its prosperity and ...
10. Most tourists visit the "West End", with its ...
11. Harrod's store claims to be ...
12. In the small streets behind Regent Street, there are ...
13. Two miles to the north east of Regent Street, the scene is ...
14. Here you are in the district of London, where ...
15. Few tourists visit ...
16. Many of the inhabitants here are ...
17. So, London gives the impression of ...
18. The traditional and well-loved double-decker buses, the old-fashioned red telephone boxes and numerous London pubs are all pieces of ...
19. London is a lively and exciting ...

**8. Retell about London. Use the questions.**

1. Is London a city with a very long history? What are the oldest buildings in London? How old are they?
2. What was the City in the past and what is the City today?
3. Why did monks build a big new abbey at Westminster?
4. Where was the parliament established?
5. What historic delights of London do you know? Name them.
6. What part of London is most popular with tourists? Why?
7. Can you really buy an elephant in Harrod's store?
8. Where can visitors buy high-quality products?
9. What are Islington, Bethnal Green, Brixton?
10. How many red iconic symbols of London can you remember?
11. What kind of impression do you have of London? Would you like to visit this exciting metropolis one day?

## CONVERSATION PRACTICE

### 1. Read and translate the dialogue “Scottish New Year”.

#### Scottish New Year

**Matt from Canada:** So what's the best holiday in Scotland?

**Rachel:** In Scotland... Well, Scotland has its own holidays which are different from England, like, there's Robert Burns' night, which is on the 22nd of January, and that celebrates a famous Scottish poet. But the one I like best, I think, is Hogmanay.

**Matt:** Ho... can you repeat that?

**Rachel:** Yeah. Hogmanay.

**Matt:** Hogmanay.

**Rachel:** H-O-G-M-A-N-A-Y. Hogmanay. H-O-G-M-A-N-A-Y.

**Matt:** And what's that?

**Rachel:** Hogmanay is actually New Year's Eve. Yeah. And in the past, that was a sort of public holiday. Christmas wasn't a holiday in Scotland in the past, but New Year's Eve was. So it's quite a big celebration. Yeah.

**Matt:** What do they do on Hogmanay?

**Rachel:** Well, after midnight... well, before midnight you have a party and you sing For Auld Lang Syne, and then you start going first footing.

**Matt:** First footing.

**Rachel:** Yeah. So first foot through the door of your neighbor's house. So, you go to all of your neighbors' houses and you have a drink – a dram of whiskey or something. And you just wish them all the best for the New Year. And, it's a really lovely tradition.

**Matt:** First footing, so you literally, the first time you enter a bunch of your neighbors' houses.

**Rachel:** Yes. Yeah. And, if the first person into your house is a tall, dark, handsome stranger carrying a bottle of whiskey and a piece of coal, and, I think it's called Bannock cake, I might be wrong about that, but then you'll be fortunate throughout the year. So the coal represents fire and warmth, right? The whiskey, obviously represents...

**Matt:** Cheer.

**Rachel:** Yes, cheer, and the cake represents, you know, food and sustenance.

**Matt:** Wow, so do people actually carry those things around with them?

**Rachel:** Yes they do. I still remember, when I was a kid, we lived in England actually, and... but, one Scottish friend came over specially with those things 'cause he felt like we wouldn't be celebrating in England. So, yeah.

**Matt:** Interesting. I have a question, though. If... I think that first footing sounds so nice, but if all of the neighborhood is first footing...

**Rachel:** I know.

**Matt:** Who is there to receive the guest?

**Rachel:** Well, my mother's, in my mother's town, which is quite small, for some reason a bunch of her friends live on the same street, so they usually have a party in one person's house. And then, each person runs home quickly before they get to the house to open it up to the rest of the

**Matt:** So they go in order?

**Rachel:** Yeah. So you go on sort of drinking throughout the night till about 5 in the morning.

**Matt:** Wow.

**Rachel:** Which is probably why Scottish people have a bit of a reputation.

**Matt:** Thank you very much. That's cool.

## **2. Answer the questions.**

1. What is Hogmanay?
2. Is it a big celebration in Scotland?
3. What do people do on Hogmanay?
4. What kind of tradition do they have on that day?
5. Do you know what Bannock cake is? What does it represent?
6. What does whiskey represent?
7. If all of the neighborhood is first footing, who is there to receive the guest?
8. How long do Scottish people go around their neighborhood?

## **3. In pairs, roleplay the dialogue.**

## **4. Read and translate the dialogue "Boxing Day". In pairs, ask and answer the questions.**

1. Is Boxing Day English or American holiday?
2. When do people in England celebrate Boxing Day?
3. Why was it originally called Boxing Day?

4. How do people celebrate this day nowadays?
5. Where can they lose some money on that day?
6. Is dog racing popular with Russian people?

### **Boxing Day**

**Todd:** Nicola, you're from England.

**Nicola:** Yes, I am.

**Todd:** OK. Now in England you have something called "Boxing day".

**Nicola:** Yes, we do.

**Todd:** So, we don't have that in America. What is Boxing day?

**Nicola:** Well, boxing day is always on the 26th of December, the day after Christmas day, and it was originally called boxing day because it was the day in England when the very rich people in Victorian times gave presents to their servants, the day after Christmas, and usually it would be something like money, or food but they would give it to them in a small box, and so on December the 26th, servants would receive their boxes, the Christmas boxes, and that's why it was called Boxing day

**Todd:** OK.

**Nicola:** Today, people don't really receive money or food so much, sometimes you give extra tips at Christmas, but Boxing day has stuck. So that's the name.

**Todd:** What do people do on Boxing Day?

**Nicola:** Nothing really. Uh, eat the leftover turkey, turkey sandwiches, watch TV, and in my family we usually go and watch dog racing, grey hound racing. Yeah, and lose some money...

**Todd:** Lose money!

**Nicola:** Yeah always. At least I do.

**Todd:** Wow, cool. Dog track. Is there a dog track near your house?

**Nicola:** Yeah, there is, where I live, yeah.

### **5. Read the dialogue "See Red" and translate the idiom *see red*.**

#### **See Red**

**Jennifer:** Hi there, we're going to go on a day trip today – and we're going to explore how the colour red fits into London life. I've packed my sandwiches...

**Feifei:** And I've got my camera – let's go!

*(Out on the street)*

**Jennifer:** So here we are on Oxford Street – it's one of the busiest streets in London. So let's play a game: how many red things can you see? You go first, Feifei!

**Feifei:** It's easy to see red things in London. Look over there – there's a red post box. There are hundreds of them around the UK, although some of them were painted gold after the Olympics!

**Jennifer:** Oh yes. That's a good one. OK, my turn. There are a couple of red telephone boxes over there. Not many people use them nowadays, because almost everyone has mobile phones, but they are certainly another iconic symbol of London.

**Feifei:** If something is iconic, it typically represents something – so a red telephone box typically represents London. Here comes one of the most iconic symbols of London – a big, red double-decker bus!

**Jennifer:** Shall we get on it and head over to Hyde Park for a stroll?

**Feifei:** Good idea. I'll stick my hand out for the bus... (The bus drives past) Hey! It didn't stop!

**Jennifer:** Oh that's so annoying! It really makes me see red!

**Feifei:** Oh me too!

**Jennifer:** Well don't worry. We can catch the next one... in fact, here comes another.

**Feifei:** We made it! Off to Hyde Park we go. Shall we move down inside and get a seat? There's a couple at the back there.

**Jennifer:** There are quite a few people in the way though... Excuse me, sorry, can I just squeeze past into this seat? Would you mind moving out of the way? Excuse me? (Whispering) These people won't let me past! They're just pretending we're not here. Oh! I'm really seeing red now!

**Feifei:** We should have walked. Let's get off. We're not that far from the park anyway.

**Jennifer:** Yeah, let's go.

*(Sound of birdsong)*

It's lovely here in the park – it's a breath of fresh air compared to that crowded bus. Shall we find somewhere to go and eat our sandwiches?

**Feifei:** Here's a picnic area, let's sit down. Oh, no – more red!

**Jennifer:** What do you mean?

**Feifei:** Someone has spray painted red graffiti all over the table and the seat... And the paint is still wet! It's all over my clothes! I thought I was seeing red before, but I'm really seeing red now!



**Jennifer:** Well, our game was to look for red things in London – but I didn't think we'd be seeing red all afternoon! I think it might be time to go home, before we see red again!

**Feifei:** I think you're right.

**6. Answer the questions.**

1. How many red iconic symbols of London can you name?
2. Where do the girls want to have a stroll?
3. What other royal parks in London do you know?
4. What makes the girls **see red** several times?
5. Can you say “see red” differently?

**WRITING PRACTICE**

**1. Write about a period in history of the UK. Choose one of these periods (or smaller period you are interested in).**

*Its origin / the middle ages / the 16-18<sup>th</sup> centuries/ the nineteenth century / the twentieth century / the last few years*

**Follow these stages.**

- a) Find history books, encyclopedias and the websites on the Internet that could be useful.
- b) Copy and complete the table below with your own notes. Do not write any more than the notes below.

Period	Important events	Important people	Big economic/social changes
Britain in the 19 <sup>th</sup> century	Naval victory at Trafalgar 1805 - British sea power	Queen Victoria (1837-1901)	Industrial revolution – Britain the world’s biggest economy
	Battle of Waterloo (1815) – defeat of Napoleon	Charles Darwin – scientist	People move to the cities higher life expectancy with better sanitation
	Imperial expansion – India/ Africa/ Canada/ Australia and New Zealand	Charles Dickens novelist	Emigration to the colonies (especially from Ireland after the potato famines)

c) Use your notes to write a short essay. It should have the following format:

- General Introduction.

- Main Body (Important political events /big economic / social changes/ Important people/ cultural changes).
- Your Point of view.
- Conclusion.

Part 2 and 3 of your essay may consist of more than one paragraph, depending on the number of ideas, or theses that you would like to introduce.

**2. Read the text “National Parks of Great Britain” and search the Internet to find more information about national parks in Russia. Make presentations in front of the class and discuss the issue with the audience.**

### **National Parks of Great Britain**

National Parks are extensive areas of countryside which have been given this status to ensure they are protected to sustain their special qualities. The conservation of the natural beauty, wildlife and cultural heritage of these parks is paramount, yet they also provide opportunities for the understanding and enjoyment of the great British countryside. In total, there are 15 National Parks in Great Britain. Ten of these are in England, two are in Scotland and three are in Wales. The size of the parks varies from 305 to 3,800 square kilometres and they constitute 9% of English land.

A lot of the land within the National parks is privately owned by farmers and the many people who live in the villages and towns there. Landowners also include organisations such as the National Trust. The government-funded National Park Authorities (who work alongside the landowners to preserve the landscape and protect its natural beauty, wildlife and historic sites) sometimes own parts of the land, too. It is also the responsibility of park authorities to educate visitors about the parks and facilitate their enjoyment of them.

English National Park and Broads Authorities are funded by the government. Lottery and European grants and collaborative projects also help to pay for the upkeep of these unspoilt areas. Any planning or decisions made to make changes to areas designated as National Parks is closely controlled and the conservation of the natural beauty of the countryside is paramount. Only under exceptional circumstances major development is allowed to take place.

The first National Parks, which were designated in 1951, include the Peak District, Lake District, Snowdonia and Dartmoor. The most recent National Park to gain its status was the South Downs in 2010.

The Norfolk and Suffolk Broads is a network of rivers and lakes in the counties of Norfolk and Suffolk. It is Britain's largest protected wetland and it is the third largest inland waterway. As such, it is not technically a designated National Park, however it was given equivalent status and is considered part of the 'National Park family'.

National Parks are good places to visit. Lots of people like to get involved in outdoor activities like walking, cycling, sailing and adventure sports. Whether you want a peaceful, relaxing break, or an action-packed holiday, you can be assured that you'll see beautiful scenery and remarkable wildlife.

### Useful words:

action-packed holiday	активный отдых
authorities	власти, начальство
conservation	охрана, сохранение
Dartmoor	национальный парк Дартмур в графстве Девон в юго-западной Англии
designated	обозначенный
exceptional circumstances	исключительные обстоятельства
facilitate	облегчать
government-funded	инвестируемый государством
heritage	наследие
Lake District	национальный парк Озёрный край или Лейк-Дистрикт в северо-западной Англии, графство Камбрия
National Trust	Национальный Траст (Британский национальный фонд) – благотворительная организация, созданная для сохранения и популяризации национального наследия Соединенного Королевства
Norfolk and Suffolk Broads	переплетения судоходных рек и озер в английских графствах Норфолк и Суффолк
own	владеть
paramount	главный, первостепенный
Peak District	Пик-Дистрикт – возвышенная местность в центральной и северной Англии – нацио-

remarkable	нальный парк
responsibility	замечательный, поразительный
scenery	ответственность, обязательство
Snowdonia	вид, пейзаж
sustain	национальный парк Сноудония, расположен- ный на севере Уэльса
South Downs	поддерживать, защищать
unspoilt	Саут Даунс (Южная Гряда) – национальный парк в южной Англии
upkeep	неиспорченный, первозданный содержание

## LESSON 12

### UNITED STATES OF AMERICA

**Grammar practice:** 1. Passive Voice

**Reading and translation practice:**

1. The USA
2. New York
3. The Agriculture of the USA

**Conversation practice:**

1. What Is a True American?
2. American Holidays

**Writing practice:** 1. Presentation

### GRAMMAR PRACTICE

#### The Passive Voice

#### (Страдательный залог)

**Passive Voice (Страдательный Залог)** показывает, что предмет или лицо, являющееся подлежащим, подвергается воздействию со стороны кого-либо или чего-либо, то есть, действие производится над подлежащим:

*The lectures are attended by the students.*

Действующее лицо или предмет в предложениях в **Passive Voice** часто не указывается, но если необходимо его назвать, то используется предложное дополнение с предлогами *by* или *with*:

*The letter was written by him.*

*The letter was written with a pen*

**Passive Voice** образуется с помощью вспомогательного глагола **to be**, который указывает на время, лицо и число сказуемого, а также неизменяемой части, выраженной причастием прошедшего времени смыслового глагола (**Participle II**), то есть его III основной формой, которая указывает на лексическое значение сказуемого.

**be + Participle II**

Time Infinitive	Present	Past	Future
<b>Simple</b> (to be V <sub>3</sub> )	<i>am</i> <i>is</i> V <sub>3</sub> <i>are</i>	<i>was</i> <i>were</i> V <sub>3</sub>	<i>will be</i> V <sub>3</sub>
<b>Continuous</b>	<i>am</i> <i>is</i> <i>being</i> V <sub>3</sub> <i>are</i>	<i>was</i> <i>were</i> <i>being</i> V <sub>3</sub>	_____
<b>Perfect</b> (to have been V <sub>3</sub> )	<i>have</i> <i>has</i> <i>been</i> V <sub>3</sub>	<i>had been</i> V <sub>3</sub>	<i>will have been</i> V <sub>3</sub>

**Сравните формы глагола-сказуемого в Active Voice и Passive Voice:**

Tense	Active Voice	Passive Voice
<b>Present Simple</b>	<i>They explain the new rules</i>	<i>The new rules are explained</i>
<b>Present Continuous</b>	<i>They are explaining the new rules</i>	<i>The new rules are being explained</i>
<b>Present Perfect</b>	<i>They have explained the new rules</i>	<i>The new rules have been explained</i>
<b>Past Simple</b>	<i>They explained the new rules.</i>	<i>The new rules were explained.</i>
<b>Past Continuous</b>	<i>They were explaining the new rules</i>	<i>The new rules were being explained</i>
<b>Past Perfect</b>	<i>They had explained the new rules</i>	<i>The new rules had been explained</i>
<b>Future Simple</b>	<i>They will explain the new rules</i>	<i>The new rules will be explained</i>
<b>Future Perfect</b>	<i>They will have explained the new rules</i>	<i>The new rules will have been explained</i>

**1. Complete the sentences using one of these verbs in the correct form:** *sell, cause, damage, hold, include, invite x2, make overtake, show, translate, write, wake up.*

1. A cinema is a place where films ..... 2. Many accidents ... by dangerous driving.
3. Cheese ... from milk.
4. The roof of the building ... in a storm a few days ago.
5. There's no need to leave a tip. Service ... in the bill.
6. You ... to the wedding. Why didn't you go?
7. In the United States, elections for President ... every four years.
8. 16. Originally the book ... in Spanish and a few years ago it ... into English.
9. We were driving along quite fast but we .... by lots of other cars.

10. I often ... to parties. 11. We .... by a loud noise during the night.  
12. Such equipment ... in special shops.

**2. Write questions using the passive.**

1. Ask about the telephone. (when/invent?) 2. Ask about glass. (how/make?) 3. Ask about America. (when/discover?) 4. Ask about silver. (what/use for?) 5. Ask about television. (when/invent?) 6. Ask about London. (when/found?) 7. Ask about Edison. (when/be born?) 8. Ask about elections for President in the USA. (how often/hold?) 9. Ask about Palmyra (how/destroy?) 10. Ask about Independence Day. (when/celebrate?)

**3. Order the words to make questions.**

1. In China/cars/made/are?  
2. Was/the first underground railway/opened/where?  
3. In five minutes/can/the potatoes/roasted/be?  
4. For the exam/the students/will/prepared/be?  
5. Tea/when/served/be/will?  
6. Lunch/being/is/today/provided?  
7. Broadcasted/the videos/be/may?  
8. To them/last week/were/given/laptops?  
9. Closed/for repairs/has/the road/been?  
10. Asked/by the teacher/was/he/yesterday?  
11. Were/caught/the thieves?  
12. Are/in the language lab/the tests/always/written?  
13. My apology/be/will/accepted?  
14. In Alaska/eagles/are found?  
15. For the World Exhibition/built/was/the Eiffel Tower?  
16. The workers/by computers/will/replaced/ be?  
17. Carrots and beans/be/cooked/can/together?  
18. By the police/seen/the accident/was/yesterday?

**4. Change the sentences from active to passive.**

1. Somebody cleans the room every day. \_\_\_\_\_ .  
2. They cancelled all flights because of fog. \_\_\_\_\_ .  
3. People don't use this road very often. \_\_\_\_\_ .  
4. Somebody accused me of stealing money. \_\_\_\_\_ .  
5. How do people learn languages? \_\_\_\_\_ .  
6. People advised us not to go out alone. \_\_\_\_\_ .  
7. You can hear this hit everywhere. \_\_\_\_\_ .

8. Clara is going to mail this letter tomorrow. \_\_\_\_\_ .
9. Somebody is using the computer at the moment. \_\_\_\_\_ .
10. They have built a new hospital near the airport. \_\_\_\_\_ .
11. Doctors use this medicine widely \_\_\_\_\_ .
12. They deliver milk before 8 a.m. \_\_\_\_\_ .
13. They offered me the vacancy. \_\_\_\_\_ .

**5. Make sentences from the words in brackets. Use *Active* or *Passive*.**

1. There's somebody behind us. (I/think/we/follow) **I think we are being followed.**
2. This room looks different. (you/paint?)
3. My car has disappeared. (it/steal!)
4. My umbrella has disappeared. (somebody/take)
5. Tom gets a higher salary now. (he/promote)
6. Ann can't use her office at the moment. (it/redecorate)
7. The photocopier broke down yesterday, but now it's OK. (it/ work/again; it/repair)
8. The police have found the people they were looking for. (two people/arrest/last night)
9. A tree was lying across the road. (it/blow down/in the storm)
10. The man next door disappeared six months ago. (nobody/see/since then).

**6. Open the brackets using the right voice, tense.**

1. This house is quite old. It (build) over 100 years ago.
2. My grandfather was a builder. He (build) this house many years ago.
3. "Is your car still for sale?" "No, I (sell) it."
4. "Is the house at the end of the street still for sale?" No, it (sell)"
5. Sometimes mistakes (make). It's inevitable.
6. I wouldn't leave your car unlocked. It (might/steal).
7. My bag has disappeared. It (must/steal).
8. I can't find my hat. Somebody (must /take) it by mistake.
9. It's a serious problem. I don't know how it (can/solve).
10. We didn't leave early enough. We (should/leave) earlier.
11. Every time I travel by plane, my flight (delay).
12. A new bridge (build) across the river. Work started last year and the bridge (expect) to open next year.

**7. Choose the right words.**

1. What's the matter? My car \_\_\_\_ .  
 a) was just stolen; b) has just been stolen; c) is just stolen.



2. One of the theatres in our city \_\_\_\_ now.  
a) is being reconstructed; b) was being reconstructed; c) will be reconstructed.
3. That house \_\_\_\_ a long time ago.  
a) has been sold; b) was sold; c) is sold.
4. Ann said the room \_\_\_\_.  
a) will have already been cleaned; b) will be cleaned; c) had already been cleaned.
5. All the banks \_\_\_\_ on Sundays.  
a) are closed; b) had been closed; c) are been closed.
6. The documents \_\_\_\_ by 5 p.m.  
a) will be signed; b) are signed; c) will have been signed.
7. My sister \_\_\_\_ to hospital tomorrow.  
a) is being taken; b) will be taken; c) was taken.
8. The cake smells so nice. It \_\_\_\_.  
a) will just be baked; b) has just been baked; c) is just baked.
9. The conference room \_\_\_\_ at the moment.  
a) was being used; b) had been used; c) is being used.
10. When we arrived at the airport, we found that the flight \_\_\_\_.  
a) had been cancelled; b) has been cancelled; c) is being cancelled.
11. The flowers in the flowerbeds \_\_\_\_ by this evening.  
a) are being watered; b) were watered; c) will have been watered.
12. America \_\_\_\_ several centuries ago.  
a) had been discovered; b) was discovered; c) will be discovered.
13. An old woman \_\_\_\_ while she was living with her children.  
a) is being looked after; b) was being looked after; c) will be looked after.
14. My car \_\_\_\_ at the moment.  
a) was being repaired; b) has been repaired; c) is being repaired.
15. When we returned home, the walls \_\_\_\_.  
a) has been painted; b) had been painted; c) will be painted.
16. The exams \_\_\_\_ by 3 in the afternoon.  
a) will have been finished; b) were being finished; c) are being finished.

**8. Translate the sentences from English into Russian. Pay special attention to the verbs in bold type.**

1. What is this city **known for**?
2. Lectures are **followed by** seminars.

3. His book was much **spoken about**.
4. She is always **listened to** with great interest.
5. She will be **looked at** by everybody.
6. These workers were given the most difficult work.
7. He was **taken to** hospital.
8. They were met at the station.
9. His lectures are liked by all and are always **attended by** the students.
10. The doctor was **sent for**.

**9. Use the right form of the verbs in brackets.**

1. He doesn't mind driving, but he prefers to (to drive) by other people.
2. The final decision (to take/not) until the next meeting directors.
3. The injured woman couldn't walk and had to (to carry).
4. That old building is really dangerous. It ought to (to knock) down before it falls down itself.
5. Does he think that less money should (to spend) on country arms?
6. Your luggage may (to check) by a custom officer when you go through customs.
7. The policeman is looking for the missing girl/ she can't (to find) anywhere.
8. The new book will certainly (to translate) into many foreign languages.
9. She told the receptionist he wanted (to wake) up at 7:30.
10. If someone kicks the policeman he (to arrest).
11. Most of the Earth's surface (to cover) by water.
12. The letter (to post) a week ago and it (to arrive) yesterday.

**10. Complete the sentences using *being* + one of these verbs: ask, attack, give, invite, keep, pay, tell, see, give, prepare.**

1. Mr. Miller doesn't like **being kept** waiting.
2. They went to the party without .....
3. Most people like ..... presents.
4. It's a dangerous city. People won't go out after dark because they are afraid of .....
5. I don't like ..... stupid questions.
6. Few people are prepared to work without .....
7. I don't like ..... what to do.
8. We managed to climb over the wall without .....
9. I remember ..... a toy on my fifth birthday.
10. We like ..... for the test.

**11. Translate the sentences from Russian into English.**

1. Город был основан в 1586 году.
2. Вся важная информация обычно посылается электронной почтой.
3. Слово *грамматика*

пишется с двумя м. 4. Мне сообщили об этом вчера. 5. Дверь твоей машины уже неделю сломана. 6. Полицию вызвали? – Ее вызвали десять минут назад. 7. Вы уже послали за доктором? 8. Они надеялись, что их пригласят на ужин. 9. На этого ученого часто ссылаются. 10. Над ним всегда смеются. 11. Лекцию будут внимательно слушать. 12. О последнем кинофестивале много говорят. 12. С ним поговорили, и он все понял. 13. Ключ ищут. 14. Профессор был уверен, что лекцию будут слушать внимательно. 15. Сад великолепен. Ему всегда уделяют внимание.

## **READING AND TRANSLATION PRACTICE**

### **THE UNITED STATES OF AMERICA**

The United States of America lies in the central part of the North American Continent between the two oceans: the Atlantic Ocean to the east and the Pacific Ocean to the west. It has an area of 9.4 mln. square kilometers and is the fourth largest country in the world. The population is over 260 million people.

The United States of America is a federal union of 50 states and one independent district, the District of Columbia (D. C). It is a site for the Federal Capital, Washington. According to the US Constitution powers of the Government are divided into 3 branches: the legislative power (belongs to Congress); the executive power (belongs to President and his Administration); the judicial power (belongs to the Supreme Court and the system of Federal and district courts).

Once the USA was an English colony. In 1776 13 states became independent after a long and tough struggle. The Constitution was written in 1787. The flag of the United States is called "Stars and Stripes." The 50 stars represent 50 states, and the 13 stripes represent the 13 original English colonies which became free.

The Rocky Mountains stretch from Mexico to the Arctic and divide the country into the East and the West. These mountains are rich in gold, lead, uranium, silver, copper. The East is occupied by the Appalachian Mountains, the Atlantic Plain, the Central Plain and the Great Plains. The Appalachian Mountains are extremely rich in coal and iron. The West is occupied by the Cordillera Mountains, that contain many important metals, oil and natural gas.

The chief drainage system of the United States is the Mississippi River System. The Mississippi is one of the world's great rivers. Together with the Missouri (its chief western branch) it flows some

6,400 km to the Gulf of Mexico. The two greatest rivers of the Pacific side are the Colorado in the south and the Columbia, which flows to the north. The Rio Grande forms a natural boundary between Mexico and the United States.

The United States has thousands of lakes. The Great Lakes make up the greatest collection of fresh-water lakes in the world. Another group of lakes is to the west of the Rocky Mountains. The most famous lake is the Great Salt Lake. It contains six thousand million tons of salt.

The United States has practically all the climatic zones. The temperature changes little between winter and summer along the western coast. But along the northern part of this coast the coldest day of January may be 40-45 degrees. Alaska is a land of icebergs and polar bears. In Hawaii the temperature usually remains 24 degrees.

Economic, political and military dominance makes the USA the leader of the western world. The USA is a fully-developed industrial country. The states are divided into six major economic regions.

The Northeast produces goods like steel, clothing and books. The economic activity of the region is connected with service. It includes finance, banking, entertainment, insurance, government, education. New York is a world center of banking and entertainment, Washington D. C. has about half of its workers in government service. The Northeast is well known for its fishing industry. It is the home of the major computer manufacturers.

The Great Lakes region is the industrial heart of the United States. Chicago is the centre of a large steel-making area. Detroit is the major automobile manufacturing city in the USA. The region is also an important area for farming.

Agriculture is the major economic activity of the South. Cotton and tobacco are important crops for southern farmers. Florida is a popular tourist area and thousands come to this beautiful place for rest and entertainment. Three-fourth of the United States coal production comes from the South.

The Region of the Plains is the "American breadbasket". Wheat is the main crop here. Nearly 96 % of the land is arable. Iowa is the richest of the farming states. Oil is the most important natural resource. Many people migrate to Texas from other states because of its warm climate and the availability of service jobs. Houston is the national centre for space exploration, energy and medicine.

The Rocky Mountains region has the smallest population because of the lack of water. Many farmers raise livestock because it is more profitable. The region is rich in mineral and energy resources. Cold and silver were found here in the 19<sup>th</sup> century. Steel industry is developed in Arizona, Colorado and Utah where coal and iron ore are mined.

The Pacific region includes Alaska, California, Hawaii, Oregon and Washington. California is famous for its fish market, fruits and vegetables. Tourism plays a very important role in Hawaii. Alaska is famous for oil production. Los Angeles is known all over the world as a city of entertainment.

---



---

## VOCABULARY

---



---

availability	наличие
because of	из-за
boundary	граница
branch	отрасль
breadbasket	«хлебная корзина»
copper	медь
district	округ, район
dominance	господство
economic activity	экономическая деятельность
entertainment	развлечения
executive	исполнительный
fresh - water	пресноводный
goods	товары
insurance	страхование
judicial	судебный
lack	нехватка
lead	свинец
legislative	законодательный
manufacturer	производитель
military	военный
plain	равнина
profitable	доходный
stripes	полосы
struggle	борьба
Supreme Court	Высший Суд
contain	вмещать, содержать в себе
influence	влиять
make up	составлять
migrate	переселяться
mine	добывать

raise	выращивать, повышать
remain	оставаться
stretch	простирается
tough	жесткий
uranium	уран
variation	изменение, разница

## LANGUAGE ACTIVITY

### 1. Answer the questions.

- 1) Where does the United States lie?
- 2) How is the United States divided administratively?
- 3) What does D. C. stand for?
- 4) What mountains are there in the United States?
- 5) What are they rich in?
- 6) What are the most important rivers in the USA?
- 7) Name the main groups of lakes. What are they famous for?
- 8) Prove that the climate of the USA varies greatly.
- 9) Name the US six major economic regions.

### 2. Make the sentences according to the model

*Model: The Mississippi..... (the river – to flow)*

*The Mississippi is the river which flows to the Gulf of Mexico.*

1. Alaska..... (the state – to be situated).
2. The Rio Grande.... (the river – to form).
3. Mexico..... (the country – to be situated).
4. Chicago..... (the city – to be famous for).
5. Hawaii.... (the state – to be situated).
6. Texas..... (the state – to be rich in).
7. The Great Lakes..... (a group of lakes – to make up).
8. The Pacific region ... (Alaska, California, Hawaii, Oregon and Washington – to include).

### 3. Match the parts in the most likely way, and write them as one sentence. Translate them.

- |   |  |
|---|--|
| 1. The legislative branch consists of Congress, | a. the executive branch and the country.     |
| 2. The President is the head of                 | b. was written in 1787.                      |
| 3. The United States Constitution               | c. about corn and showed them where to fish. |

4. The US has
5. The first British settlers, known as Pilgrims,
6. The Indians taught the Pilgrims
7. Just across the Charles River from Boston is Cambridge,
8. Cambridge has the nation's oldest university,
9. The Declaration of Independence says that
10. The Midwest contains major industrial cities and
- d. America's most famous student town.
- e. Harvard University, founded in 1636.
- f. independence is a basic human right.
- g. much of America's farmland. It is a large, economically important region.
- h. had come to America to freely practice their religion.
- j. which has two parts - the house of Representatives and the Senate.
- k. a federalist system.

**4. Compare Russia and USA. Fill in the table.**

Country	Russia	USA
Land area		
Population		
Capital		
Geographical position		
Physical characteristics (mountains, lakes, rivers)		
Climate		
State system		

**5. Complete the sentences.**

1. The Pacific region ... Alaska, California, Hawaii, Oregon and Washington.
2. Los Angeles is known all over the world as a city of ....
3. The Great Lakes region is the industrial ... of the United States.
4. The United States of America lies in the ... part of the North American Continent between the two ... : the Atlantic Ocean to the east and the Pacific Ocean to the ...
5. The United States of America is a ... union of 50 states and one independent ...
6. According to the US Constitution powers of the Government are divided into 3 ...
7. In 1776 13 states became ... after a long and tough struggle.
8. The flag of the United States is called "... and Stripes."
9. The chief drainage system of the United States is the ... River System.

**6. Read text 2 about New York and do tasks below.**

## NEW YORK

New York, N. Y., is the post office designation of the largest metropolis in the United States. Officially it is the City of New York, and popularly it is called New York City. The City of New York is situated at the mouth of the Hudson River, sometimes called the North River. The five boroughs comprising the city are: Manhattan, on the Manhattan Island between the Hudson and East Rivers; the Bronx, on the southernmost part of the mainland; Queens and Brooklyn, on Long Island, separated from Manhattan by the East River; and Staten Island (Richmond). Henry Hudson founded Manhattan on September 11, 1609. The first houses were built in lower Manhattan in 1613. On May 6, 1626, Peter Minuit, director general of New Netherland, as the Dutch called the colony, paid the Indians 60 guilders for Manhattan, commonly translated as \$24, actually \$39. When the settlement had around 200 people, it was named New Amsterdam. In 1653 they erected a wall to protect their settlement from which Wall Street takes its name. On September 8, 1664, British troops occupied New Amsterdam without resistance, overthrew the Dutch government, and called the place New York. Seven years later the Dutch recaptured the city and called it New Orange, but in 1674 the city was in the hands of the British again who returned the name New York.

The City of New York has always been in the center of political events. It witnessed the American Revolution; the Declaration of Independence was read to the American troops here on July 9, 1776, in the presence of George Washington. It was here on April 30, 1789, that Washington took the oath of office on the balcony of Federal Hall. Thanks to its geographical position and historical past, New York has grown into a big financial, commercial, and industrial center with the heart in the Borough of Manhattan. America's business and culture are in Manhattan. The World Trade Center, Times Square, Rockefeller Center, Central Park, Harlem, Metropolitan Museum of Art, Broadway – all these World famous sights are in Manhattan. What unites them is probably a small street, only a few blocks long, which is the financial center of the whole United States - Wall Street. It provides the nation with centralized credit and banking facilities. It is also one of the biggest money capitals of the world. Economic and financial power of the United States is concentrated in the buildings of Wall Street; in



the banks, among them the oldest in the city, the Bank of New York, founded in 1784.

---

---

## VOCABULARY

---

---

banking facilities	банковские благоприятные условия
be situated	располагаться
borough	административный район в Нью-Йорке
Brooklyn	Бруклин
Bronx	Бронкс
comprise	охватывать
Declaration of Independence	Декларация Независимости
erect	сооружать, создавать
Harlem	Гарлем
Manhattan	Манхэттен
Metropolis	крупный город
mouth	устье
oath	клятва, присяга
occupy	занимать
overthrow (overthrew, overthrown)	свергать
provide	обеспечивать
Queens	Куинс
recapture	захватить вновь
settlement	поселок
Staten Island (Richmond)	остров Статен (Ричмонд)
troops	войска
Wall Street	Уолл-стрит (улица в деловой части Манхэттена, где находятся крупнейшие банки, фондовая биржа и страховые компании, символизирующие американский финансовый капитал)
witness	быть свидетелем, видеть

### **7. Put in the correct preposition: *on, in, at, for, of, without, with.***

1. to be situated ... the mouth ... the Hudson River;
2. on the Manhattan Island ... the Hudson and East Rivers;
3. to be separated ... Manhattan ... the East River;
4. to be built ... 1613;
5. to occupy New Amsterdam ... resistance;
6. to take the oath ... office ... the balcony;
7. to provide the nation ... centralized credit ;

8. thanks ... its geographical position;
9. to be ... the center of political events
10. financial power ... the United States is concentrated ... the buildings ... Wall Street.

**8. Complete the sentences.**

1. The five boroughs comprising the city are: ... .
2. Henry Hudson founded Manhattan ... .
3. Peter Minuit paid the Indians ... .
4. In 1653 they erected a wall ... .
5. The City of New York witnessed ... .
6. Dutch recaptured the city and called it .... .
7. Thanks to its geographical position and historical past, New York has grown ... .
8. The World Trade Center, Times Square, Rockefeller Center, Central Park, Harlem ... .
9. Wall Street provides the nation with ... .
10. The Bank of New York is ... .

**9. Read text “The Agriculture of the United States of America” and do tasks below.**

**THE AGRICULTURE OF THE UNITED STATES OF AMERICA**

While its industrial and technological skills are well known, the United States is also the world's leading agricultural nation. America is by far the biggest supplier of grains, growing about 20% of the entire world's wheat, corn (maize), oats. Similarly, American farmers and ranchers are responsible for 14% of the world's dairy products, 17% of all its meats, 27% of its vegetable fats and oils, and over 60% of its soybeans. This is surprising, because America's share of the world's land that can be used for farming is less than 8%, and because only a tiny proportion of America's total population (less than 3%) is involved in agriculture.

A problem facing America's farmers is, in fact, that they produce much more food and agricultural products than ever before. The agricultural output has increased more rapidly than the demand. This has lowered the price of agricultural products, and some farmers who

bought more land or equipment when prices were higher are now difficulty.

The USA falls into six agricultural belts some of which overlap. Beginning in the Carolinas and stretching across the southern states to Texas is a broad band known as cotton belt. Beginning in Texas and running north through Minnesota to the Canadian border is the wheat belt. In a band just below the Great Lakes and covering most of the North Central states, the concentration is on the corn production. In the southern part of this belt corn and wheat are produced in large quantities. Although beef in every state, the line drawn from Brownsville, Texas, to the tip of the Lake Superior would run through the areas of the greatest concentration. The area of hog production is in Iowa and the surrounding states. The greatest concentration of dairy farming is in the eastern North Central states. Maine is famous for potatoes. The South is famous for tobacco. Farms in Hawaii grow sugarcane and pineapples.

America has become one of the leading industrial and agricultural nations in a very short time. What are the reasons? One reason, obviously, is its size and natural resources. The other one is the constant willingness to experiment, combined with the desire to find new solutions to old problems. Moreover, a considerable increase in farm output was achieved by the use of modern farm machinery and scientific farming methods. Other factors include improved fertilizers, disease-resistant varieties, better methods of crop rotation and scientific livestock breeding.

**10. Name the major agricultural regions of the USA. Complete the following sentences using the text. Fill in the names of the regions. Translate into Russian.**

1. Cotton is another important crop in .....
2. ... is the leading state in hog production.
3. Wheat is the most important crop in ...
4. Many farmers in ... raise beef livestock.
5. In several areas of ... you can find dairy farms.
6. ... is famous for tobacco.
7. ... is famous for potatoes.
8. Farms in ... grow sugarcane and pineapples.

## CONVERSATION PRACTICE

### 1. Read and translate the dialogue "What Is a True American?" Name the main traits of the American national character.

#### What Is a True American?

**Mary:** Look, Nick! Is this a portrait of Daniel Boone, the legendary 18th century conqueror of the wilderness? He was the prototype for Leather Stocking in Fenimore Cooper's "The Leather Stocking Tales".

**Nick:** To make a long story short, I prefer seeing westerns to reading about Indians. You can't deny that westerns are far more dynamic and thrilling. They show you male strength in fist fights, gun fighting, and horse-riding skills, hardiness and courage, real manhood, a true American, in a word.

**Mary:** Oh, that's your ideal of manliness and your idea of a true American, is it? Why, your hero seems to lack intelligence and moral sensitivity, doesn't he? As for a true American, we'd better ask Mr. Warner and David.

**Nick:** Sure. Hey, Dave, I've been arguing with Mary about true American character. You see, the English are said to be prim, the French are considered full of life, the Finnish are believed to be taciturn, the Spanish are known to be proud, the German-pedantic, the Russian – hospitable and so on.

**Mr. Warner:** That's true. A certain stereotype does exist. Many think Americans are open-hearted, straightforward, cheerful, relaxed and tough.

**David:** It seems to come from the westerns idealizing "macho-men". A macho-man is a physically tough and rugged guy standing alone. He can meet all the dangers of life and is strong enough to protect not only himself. And this beloved character lives on in detective films, thrillers and melodramas.

**Mr. Warner:** This idea is not groundless. When the first immigrants stepped on American soil they came with the aim of becoming free, independent and happy. They sought individual freedom, equality and prosperity. But first they had to settle in the unexplored land, develop it by conquering the wilderness which had many dangers and surprises in store, including the hostile Indians. It was only natural that in those conditions people respected the ability to win, to be energetic, and valued what a person can do in the here and now by himself, not the kind

of family he had come from. They also valued the ability to invent and experiment. This is where the main traits of the American national character, values, and beliefs come from.

## **2. Read dialogue “American Holidays” and answer the questions.**

1. What American holidays do you know?
2. What holidays are there in Russia?
3. How do you celebrate them?

### **American Holidays**

**David:** Mathew, what are the biggest holidays in the USA?

**Mathew:** I think, there are, probably, two holidays, that are often considered the two most special family holidays. Thanksgiving is one of our biggest holidays. It occurs on the last Thursday of the month of November. And oftentimes families then will meet on that Thursday, and they will have a big dinner, turkey dinner, and a very, very special course of food that is prepared for Thanksgiving in commemoration of the Pilgrims, who came to America in 1620, and the first meal they had with the Indians after a very difficult winter, when many people starved. So, Thanksgiving was to give thanks to God for all that they had, and all the blessings they had.

**David:** How long does Thanksgiving weekend last?

**Mathew:** So, Thanksgiving weekend – it's Thursday, Friday, Saturday, Sunday, - all those days people are off. That becomes a big holiday period.

**David:** Mathew, what is the second biggest holiday?

**Mathew:** The second largest holiday, I think, maybe, even bigger, is Christmas. Christmas is considered one of the biggest holidays. And, of course, we give gifts to family members, friends and loved ones on Christmas.

**David:** Do families get together on New Year's Day too?

**Mathew:** New Year's very different. It is, normally, not a family gathering. New Year's... is probably, it's not nearly as big a holiday as it is over here, in Russia. So, for New Year's families don't often get together.

**David:** How do they celebrate this day then?

**Mathew:** *Many times what happens* is a husband and wife will go to a restaurant, perhaps, to a show, to the theatre to see *'The Nutcracker'* for example. And so some people will go to the theatre, or they will go to a

special restaurant. And they will pay a lot of money to ring in the New Year at a restaurant or place like that. Families don't often gather together.

**David:** Can you tell us about other holidays? For example, do people have the days off on other holidays?

**Mathew:** Well, not everybody gets those days off, for example, Veterans' Day, Columbus Day. The only ones, who get those days off are usually people, who work for the government and postal office workers. So, we always laugh and we say, 'Oh! There's a new holiday!' it means the post office workers get another day off. Most of us still go to work or go to school. For example, Columbus day is never a day off. Veterans' Day is not a day off. The Presidents' day, which is what we have a holiday now, we used to have a holiday for George Washington's birthday and Abraham Lincoln's birthday. But they were both in February, and someone said, 'We can't give postal workers two days off, let's combine them on one day and call it Presidents' Day'. So, now we have Presidents' Day. But most people don't have those days off. So, it's only special government workers, who get those special days off.

*Many times what happens*  
*'The Nutcracker'*

зачастую происходит так  
«Щелкунчик»

### **3. Read the text “The New England Yankee” and answer the questions.**

- *What states are included in New England?*
- *What does “Yankee” mean?*
- *What are “Yankees” known for?*
- *What can explain Yankee character?*

#### **The New England Yankee**

*New England is highly industrial, but it also has many fields, woods, and small towns. New England is the part of the United States that is most like ‘old ‘ England. It is also the most well - defined region of the United States: Americans might disagree over exactly which states are part of the South, but for everyone New England includes six states – Maine, New Hampshire, Vermont, Massachusetts, Rhode Island, and Connecticut.*

To people from the south of the United States, *Yankee* may mean a Northerner. To people from the other countries, *Yankee* means an

American. But, properly used, *Yankee* has a more specific meanings: It refers to people who live in New England.

The New England Yankee has a distinct character, shaped in part by the history and geography of the region. New England was settled in the 1600s by Puritans from England. The Puritans were a religious group who objected to the rituals of the Church of England. The Puritans wanted to ‘purify’ the religion, making it stricter and simpler. They were also very strict about the way people lived. For example, when a sea captain back from a three-year voyage kissed his wife on their doorstep, he was publicly punished.

The land was even harsher than the people. Its soil was thin and poor for farming. And before any land could be farmed, large stones had to be cleared away. The stones were used for walls, many of which still exist.

What, then, is the Yankee character? Yankees are known for being honest but shrewd; realistic and to-the-point; practical rather than romantic; untalkative, thrifty, principled, and independent.

Calvin Coolidge, the thirtieth President of the United States, was Yankee. Once he and his friend took a ride from Boston to a town 30 miles inland. “It’s cooler here”, Coolidge said as they returned to Boston. These were the only words he spoke during the entire trip. (When he was president, Americans called him “Silent Cal”)

Yankee thrift is well expressed by a New England saying: Eat it up, wear it out, make it do, do without.

The Yankee character may partly explain the specific role that New England has played in United States history. In the 18<sup>th</sup> century, the American Revolution began in New England. Yankees were among the strongest supporters of independence. In the 19<sup>th</sup> century, many New Englanders said slavery did not fit with their beliefs and principles. New England Yankees led the movement to end slavery in America.

### **Useful words:**

Distinct	особый
harsh	суровый
honest	честный
object	возражать, протестовать
punish	наказывать
purify	очищать

shrewd	проницательный, хитрый
slavery	рабство
strict	строгий
thrifty	бережливый, экономный

#### 4. Match the words and their definitions.

##### *People who are:*

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. independent | a. do not talk a lot                                       |
| 2. honest      | b. don't cheat other people                                |
| 3. shrewd      | c. have strong ideas about what is right and what is wrong |
| 4. realistic   | d. use money and other things carefully                    |
| 5. untalkative | e. see things as they really are                           |
| 6. thrifty     | f. don't let other people cheat them                       |
| 7. principled  | g. do things themselves instead of asking others for help  |

#### 5. Match the parts.

- |  |  |
|--|--|
| 1. New England is the part of the United States              | a. who objected to the rituals of the Church of England.       |
| 2. The New England Yankee has a distinct character,          | b. that is most like 'old ' England.                           |
| 3. The Puritans were a religious group                       | c. many of which still exist.                                  |
| 4. The stones were used for walls,                           | d. the strongest supporters of independence.                   |
| 5. The Yankee character may partly explain the specific role | e. shaped in part by the history and geography of the region.. |
| 6. Yankees were among  | f. to end slavery in America.                                  |
| 7. New England Yankees led the movement                      | g. that New England has played in United States history.       |

#### 6. Read the text "The Cowboy" and discuss the following topics.

- *What are your impressions of cowboys and cowboy life?*
- *In the 1870s and 1880s many adventurous young men from the east of the United States and from other countries went west to become cowboys. Would you have wanted to do this? Why or why not?*

#### **The Cowboy**

People's imagines of the cowboy don't quite fit the reality. For example, people often think of all cowboys as white Americans. Actually, the first cowboys were Mexican; many cowboy customs began in Mex-



ico. There were also black cowboys – often ex-slaves freed by the Civil War – and Indian cowboys. People also forget that the cowboy’s main job was to take care of cows and to get them to market. The cowboy’s life, although full of adventure, was hard and often boring.

In the mid-1860s, Texas cattle ranchers found that in other states, like Kansas, they could get ten times as much money for their cattle. This is how cattle drives got started. On the drives, cowboys took the cattle along trails from Texas up to Kansas and even further north.

The cattle of different owners grazed together in open grasslands. They were branded, or marked with their owner’s symbol. When it was time for drive, the cowboys would round up the cattle that had the right brand. Brands were also meant to discourage rustlers, or cattle thieves; cattle owners chose brands that would be hard to change.

On the trail, cowboys worked from before sunup to after sundown. At night they took turns guarding the cattle. One constant danger was the stampede: A change in weather or unexpected noise was enough to make the cattle run.

The era of the cattle drive – the real era of cowboy – lasted only about twenty years. As more land was fenced in, cattle could no longer graze freely. There were also too many cattle. By the late 1880s, some cattle trails were actually crowded.

Today, there are still cattle ranchers and cowboys. The work in many ways remains the same. But with fences and modern machines, a lot has changed. Even cattle rustlers now use planes and helicopters!

### **Useful words:**

adventure	приключение
boring	скучный
brand	выжигать клеймо
cattle	крупный рогатый скот
cattle drive	гонка скота
cow	корова
crowded	переполненный
custom	обычай
danger	опасность
discourage	обескураживать
ex-slaves freed	бывшие освобожденные рабы
fence	забор
grasslands	пастбища
graze	пасти
helicopter	вертолет

imagine	представления, образ
owner	собственник
ranchers	«ранчеро»
round up	сгонять
rustlers	человек, занимающийся кражей и клеймением скота
stampede	паническое бегство
take care of	ухаживать
thief (thieves)	вор (воры)
to fit	соответствовать
trail	проложить путь
unexpected	неожиданный

## WRITING PRACTICE

### Newspaper personalities

**1. Look at the names below. These are the names of the Americans who contributed much to the development of American journalism and press. Do these names sound familiar to you? If they do, say a few words about these people :**

- Benjamin Franklin;
- Joseph Pulitzer;
- Nellie Bly;
- Dorothy Day.

**2. Read the entries on these newspaper personalities from cultural dictionaries and encyclopedias. In 2-3 sentences, describe the contribution of each person to the development of American journalism.**



Franklin, Benjamin Father of American journalism. Benjamin Franklin personifies the spirit of American independence and enterprise. The "father of American journalism," he had a career that progressed from an apprenticeship at the age of 12 in the print shop of his brother James in Boston to editor and publisher of the most successful and prosperous newspaper and publishing operation in the colonies...

... In 1729, he established his own widely circulated *Pennsylvania Gazette* and in 1732, the first foreign-language newspaper, the *Philadelphia Zeitung*; in

1741, he founded the *General Magazine*, one of the first magazines in the colonies.



Joseph Pulitzer (1847-1911). Джозеф Пулицер. Издатель, журналист. Владелец и издатель ряда газет. В 1903 г. завещал свое состояние на создание Школы журналистики при Колумбийском университете (Columbia U) (открыта в 1912), и учреждение премии за лучшие произведения в области журналистики, литературы и музыки.

Bly Nellie (Elizabeth Cochrane Seaman; 1867?-1922), journalist.

Bly took her pen name from Stephen Foster's song of the same name. A women's rights activist, she began her newspaper writing career at age eighteen. Known for her boldness and desire for firsthand experience in her writing, she once intentionally got herself arrested so she could write about treatment of women prisoners. In 1889 her newspaper sent her around the world to beat Jules Verne's *Around the World in Eighty Days* record; she made it in seventy-two days.



Дороти Дей (Dorothy Day (1897-1980)) – журналистка, реформатор. В 1914 г. вступила в Социалистическую партию (Socialist party), позднее в организацию "ИРМ" <Industrial Workers of the World (IWW)>. Работала в газетах в Нью-Йорке, Чикаго и Новом Орлеане. В 1933 г. совместно с католиком французского происхождения П. Мореном организовала журнал радикального направления "Католик уоркер" (Catholic Worker). Позднее выступала за запрещение ядерного оружия. Неоднократно подвергалась судебным преследованиям.



**3. Choose a personality whose accomplishments impressed you most. Collect additional information about this person, using the Internet or other information sources. Add to the entry on the**

**chosen personality in task 2 some more information which, in your opinion, might be of interest to Russian students. Write the entry in English.**

**4. Read the texts. Search the Internet to find out more about USA, its capital, agriculture of the United States of America.**

**Which site would you recommend to your fellow-students? Why? Report back to the class about the results of your search. Use your notes as the basis for as the basis for an annotated bibliography of websites.**

### **Washington D.C.**

Washington D.C. is known to be the capital of the United State It is situated on the Potomac River in the District of Columbia. It is sometimes called the heart of America because it is the centre of its government. The capital was named after the first president George Washington. It was founded in 1790. George Washington himself helped pick the spot – a marshy area where the Potomac and Anacostia rivers come together. French engineer Pierre Charles L’Enfant created a design based on Versailles, a palace built for King Louis XIV in the 17<sup>th</sup> century. The capital city would be crisscrossed by broad avenues, which would meet in spacious squares and circles.

Washington is not the largest city in the country. Its population is only 900 000. There are a lot of long, wide avenues, gardens, beautiful parks in Washington. But there are no skyscrapers.

Washington is a large scientific and cultural centre. Big institutes and universities are located here. One of the most famous buildings is the Capital. The Capitol is the tallest edifice in Washington: no other building is allowed to be taller than the Capitol. It stands 88 feet above the level of the Potomac River and covers approximately 4 acres. Construction of the US Capitol began in 1793. The original plan for the building was drawn by Dr. William Thornton. The White House is much written about. It's President's residence. All American presidents except George Washington lived there, it was built in 1799. Why is the White House white? For us to know it there is a historic event dated to 1812. We know England to have been at war with America at that period of time. The British captured the city and some of the buildings, including President's House, were set on fire. In 1814, for the marks of the fire to be hidden, the brown stone walls of President's home were painted white – and it has been the “White House” ever since.

## HOW TO WRITE A LETTER

Samara  
Russia  
June 4th, 2015  
4 June, 2015  
04/06/15

Dear ..... ,

1. Thanks (a lot) for your (last) letter.

Your last letter was a real surprise.

I was glad to get your letter.

It was great to hear from you! / It was great to hear that... / I was happy to hear...

Sorry I haven't written for so long but ... / Sorry I haven't been in touch for so long.

I'm sorry I haven't answered earlier but I was really busy with my school.

I'm glad you passed your History test!

Sounds like you had a great time in London!

Great news about your...!

2. Well, by the way, anyway, so, Guess what? Или Wish me luck!

.....

3. Well, I'd better go now as I have to do my homework.

Anyway, I have to go now because my Mum asked me to help her with the washing up.

I've got to go now! It's time for my favourite TV show.

Write (back) soon!

Take care and keep in touch!

Drop me a letter when you can.

Hope to hear from you soon.

I can't wait to hear from you!

1) Love,

2) Lots of love,

3) All my love,

4) All the best,

5) Best wishes,

6) With best wishes,

7) Yours,

..... (*your name*)

## SAMPLE

Flat 145,  
37 Lenin St.  
Samara 149740  
Russian Federation  
13 March, 2016

Dear John,

I'm very grateful to you for your letter. It's really amazing to get news from you again!

You've written that you spent nice time in Italy. It is really great! I have always dreamt to visit Venice, so I'm very happy that you could see this wonderful land!

You ask me about my progress at school. Well, I'm really good at history and literature, and I find it very interesting to learn about different cultures. So I think that my future profession will be connected with travels around the world.

You wrote me about your plans to go to Germany. Will it be just holiday or you want to improve your language skills? What cities are you going to visit?

And will you go alone or with your family?

Sorry, I have to go now, because it's time to help my mom.

Best wishes,

Kate

### HOW TO WRITE AN ESSAY

#### Useful vocabulary for composition "expressing opinion"

##### **1 абзац. Вводные фразы:**

It is popularly believed that...

People often claim that... Some people argue that...

A lot of people think that...

It is often suggested/believed that...

Many people are in favour of idea that... Many people are convinced that...

Some people are against...

##### **2 абзац. Фразы, выражающие свою точку зрения:**

I would like to explain my point of view on this situation.

I would like to express my opinion on this problem.

##### **Фразы, характеризующие преимущества обсуждаемой проблемы:**

As already stated I'm in favor of... for a number of reasons...

There are many things to be said in favour of...

The best/thing about..... is...

**Фразы, перечисляющие точки зрения:**

Firstly/First of all...

In the first place

To start with, To begin with,

Secondly, Thirdly, Finally,

Last but not least,

**Фразы, добавляющие новые аргументы:**

Furthermore, Moreover, What is more,

As well as.... /In addition to this/that...

Besides, /.....also....

Not only...., but..... as well.

Apart from this/that....

not to mention the fact that

**3 абзац.**

Some people believe that... however they fail to understand that...  
they fail to consider that... they forget that...

Some people argue that .... I can not agree with it as ...

I disagree with this point of view (statement, opinion) because ...

It has become fashionable for some people to argue that...

Contrary to what most people believe, I think that...

As opposed to the above ideas...I believe that...

**4 абзац. Заключительные фразы:**

In conclusion,

On the whole,

To conclude,

To sum up,

All in all,

All things considered

Finally,

Lastly,

Taking everything into account,

Taking everything into consideration

**Выражение личного мнения:**

In my opinion this subject is very controversial

In my view...

To my mind...

To my way of thinking...

Personally I believe that...

I feel strongly that...

It seems to me that...  
As far as I am concerned...

### SAMPLE

Many cities in Europe do everything to promote bicycles as an ecologically clean type of transportation; however the governor of St. Petersburg signed a decree according to which bicycles will not be allowed in the city centre. Do you agree that bicycles should be banned in the centre of St. Petersburg? Write 200-250 words.

#### **Use the following plan:**

1. Introduction. (State the problem)
2. Express your opinion and give reasons for it.
3. Give other people's arguments and explain why they are wrong.
4. Make a conclusion

*In European cities people ride bicycles a lot because they are aware that bikes help to save fuel and reduce pollution in cities. However, the governor of Saint-Petersburg decided to ban bicycles in the city centre and I fully agree with it. I would like to explain my point of view on it.*

*In my opinion, the governor is absolutely right. In the first place, our roads are not adapted for biking as in Europe; they are too narrow and there are no separate lanes for bicycles. Moreover, bikes do not help the traffic situation but even sometimes make it worse as bicyclists often break traffic rules and cause accidents. In addition, the weather in St. Petersburg is not good for bicycle commuting. In winter roads are covered with ice, in autumn and in spring rains are frequent and roads are wet, so it is very difficult for cyclists to move.*

*On the other hand, some say that bikes are undoubtedly useful for our health, I can not agree with it completely as there are a lot of road accidents where cyclists are injured. Some people may argue that bikes are ecologically clean, but you can also put special purifying facilities on cars which are faster and more comfortable as transport.*

*To sum up, there are different points of view on this problem. I believe that bicycles should be banned in the city centre where streets are not specially created for them. As I see it, a bike is a kind of transport for short trips in the countryside.*



## IRREGULAR VERBS

Infinitive form	Past indefinite	Participle II	Перевод
be	was, were	been	быть
become	became	become	становиться
begin	began	begun	начинать
build	built	built	строить
buy	bought	bought	покупать
choose	chose	chosen	выбирать
come	came	come	приходить
deal	dealt	dealt	вести (иметь) дело
do	did	done	делать
drink	drank	drunk	пить
drive	drove	driven	ехать, водить (машину)
find	found	found	находить
flow	flew	flown	дуть
give	gave	given	давать
go	went	gone	идти
grow	grew	grown	расти
have	had	had	иметь
hold	held	held	держать
keep	kept	kept	хранить, держать
know	knew	known	знать
leave	left	left	оставлять, уезжать
lose	lost	lost	терять
make	made	made	делать
mean	meant	meant	значить, означать
meet	met	met	встречать
pay	paid	paid	платить
put	put	put	класть
read	read	read	читать
say	said	said	сказать
sell	sold	sold	говорить
sit	sat	sat	сидеть
spend	spent	spent	тратить, проводить
spread	spread	spread	распространять
take	took	taken	брать
tell	told	told	рассказывать
think	thought	thought	думать
understand	understood	understood	понимать
write	wrote	written	писать

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Агабекян, И. П. Английский язык для бакалавров. A Course of English for Bachelor's Degree Students. Intermediate Level : учебное пособие. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2012. – 379 с.
2. Болдырева, С. П. Страноведение : методические указания. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2011. – 52 с.
3. Болдырева, С. П. Английский язык : методические указания. Ч. 3. Социально-культурная сфера общения / С. П. Болдырева, О. А. Брумина. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 89 с.
4. Бухвалова, Е. Г. Английский язык для инженеров : методические указания / Е. Г. Бухвалова, Н. В. Чигина. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 48 с.
5. Сырескина, С. В. Английский язык : учебное пособие / С. В. Сырескина, С. В. Романова, Н. В. Чигина. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 162 с.
6. American Heritage Dictionary on line : электронный словарь. – URL: <http://www.bartleby.com/61/>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
Lesson 1. ABOUT MYSELF AND MY FAMILY.....	4
Lesson 2. HOME, SWEET HOME.....	19
Lesson 3. LEISURE-TIME ACTIVITIES.....	31
Lesson 4. MY WORKING DAY.....	42
Lesson 5. THE PLACE WHERE I WAS BORN.....	55
Lesson 6. FOOD, SHOPPING.....	65
Lesson 7. EDUCATION IN RUSSIA.....	79
Lesson 8. MY EDUCATION.....	92
Lesson 9. EDUCATION IN GREAT BRITAIN.....	104
Lesson 10. RUSSIAN FEDERATION.....	122
Lesson 11. GREAT BRITAIN AND NORTHERN IRELAND...	143
Lesson 12. UNITED STATES OF AMERICA.....	164
HOW TO WRITE A LETTER .....	188
HOW TO WRITE AN ESSAY .....	189
IRREGULAR VERBS.....	192
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	193

Учебное издание

**Чигина Нелли Владимировна  
Бухвалова Елена Геннадьевна  
Болдырева Светлана Павловна  
Брумина Олеся Анатольевна**

# **АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК**

Учебное пособие

*Технический редактор О. Ю. Богачева*

Подписано в печать 5.12.2016. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 11,33, печ. л. 12,19.

Тираж 100. Заказ №400.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Учебное пособие*

Кинель 2017

УДК 331.104  
ББК 65.050  
М22

***Рецензенты:***

д-р экон. наук, проф. кафедры экономической теории и управления  
ФГБОУ ВО Оренбургского ГАУ

*Г. М. Залозная;*

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической безопасности,  
анализа и статистики ФГБОУ ВО Курганской ГСХА им. Т. С. Мальцева

*Е. Г. Мухина*

**Мамай, О. В.**

**М22** Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай,  
И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.  
**ISBN 978-5-88575-481-1**

В учебном пособии представлена подробная информация по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, направленная на формирование базовых знаний, профессиональных компетенций и развитие практических навыков в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, представляет теоретический и практический интерес для студентов, аспирантов, докторантов, магистров, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы и занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

УДК 331.104  
ББК 65.050

**ISBN 978-5-88575-481-1**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как сахар или кофе. И я заплачу за него больше, чем за любой другой товар.*

*Джон Д. Рокфеллер*

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Вместе с тем авторский опыт проведения инновационных, психолого-апробационных и деловых игр, а также многолетняя практика преподавания курса «Деловые коммуникации» или «Деловые коммуникации в профессиональной деятельности (сфере)» для руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства свидетельствуют о наличии идентичных проблем у всех категорий специалистов. Это и недостаточно развитая коммуникативная и психологическая компетентность, и низкая культура делового общения, и сложность использования форм и методов делового взаимодействия.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний. Использование рациональных программ делового общения, адекватных коммуникативному намерению специалистов, позволит завоевать доверие в деловых кругах. Знание различных

психотипов деловых партнеров, клиентов, коллег и руководителей, особенностей их репрезентативных систем, владение приемами влияния на них, а также действия на основе алгоритмов коммуникативного поведения, – все это разовьет тот коммуникативный опыт, который придаст формирующимся рыночным отношениям цивилизованный характер, приведет к эффективной реализации намеченных целей и программ.

Учебное пособие нацелено на то, чтобы показать коммуникацию как уникальный, специфический вид деятельности, без которого невозможно стать хорошим профессионалом. Именно поэтому в пособии представлены не только коммуникативные средства (вербальные и невербальные), приемы, методики, технологии воздействия и влияния на деловых партнеров, но и многообразные формы делового общения – беседы, деловые совещания, собрания и встречи, дискуссии, дебаты, пресс-конференции, переговоры и презентации. Практика свидетельствует о наличии сложностей при их проведении, например, на совещаниях зачастую вместо обсуждения конструктивных предложений, обсуждают мнения и суждения, в связи с чем начинаются дискуссия, разногласия и конфронтация; а на дискуссиях, наоборот, пытаются, как на деловом совещании, выработать единый подход, что возможно, как известно, лишь при совпадении мнений. Отсюда следует, что руководителям и специалистам необходимо знание специфики разнообразных форм деловой коммуникации: целей и ожидаемого результата, категории участников и регламента, организации пространственной среды и коммуникативных средств.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.



# 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Понятие общения, коммуникации

*Сильнее всех – владеющий собой.  
Сенека*

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релейтера и др.) – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь между людьми, но и сопереживание, взаимный обмен эмоциями.

В общении можно различить:

а) **инструментальную направленность** – выполнение социально-значимой задачи, на дело, на результат;

б) **личностную направленность** – удовлетворение личностных потребностей.

Психологи отмечают, что общение одновременно может решать разные **задачи**: обмен информацией и демонстрация отношения друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание. Многофункциональность общения позволяет выделить следующие его **аспекты**:

1) **информационно-коммуникативный** (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);

2) **интерактивный** (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);

3) гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);

4) аксиологический (изучение общения как процесса обмена ценностями);

5) нормативный (выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);

6) семиотический (общение выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем, с другой);

7) социально-практический аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют **конкретные цели**:

- обмен или передача информации;
- формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Общение – это триединый процесс, включающий в себя **коммуникацию, интеракцию и перцепцию**.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

Одной из самых простых форм этого процесса можно считать разговор двух людей, находящихся рядом. Сложные формы коммуникации представляют собой множество прямых и непрямых путей доведения информации до тысяч или миллионов людей в виде сложных процессов. Независимо от сложности коммуникационного процесса его схема состоит из четырех элементов (рис. 1).



Рис. 1. Элементы коммуникационного процесса

Первый элемент – **источник** – это человек или группа людей, формулирующие идею, мнение и т.п. и желающие передать их другому человеку или другим людям. Второй элемент – это само **сообщение**, которое передается от источника другому человеку или другим людям. Третий элемент – **канал** – это среда, через которую передается сообщение. Четвертый элемент – **приемник** – человек или группа людей, принимающих сообщение.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга, предполагающее взаимные изменения.

Выделяют следующие виды взаимодействия:

- групповая интеграция (совместная трудовая деятельность, кооперация),
- конкуренция (соперничество),
- конфликт.

Для того чтобы общение было эффективным, диалогическим, необходимо соблюдать следующие условия:

- 1) равенство психологических позиций социальных субъектов независимо от их социального статуса;
- 2) равенство в признании активной коммуникативной роли друг друга;
- 3) равенство в психологической взаимоподдержке.

Спецификой взаимодействия является то, что каждый его участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию своих коммуникативных действий.

Взаимодействие складывается из действий, которые, в свою очередь, состоят из следующих элементов: действующий субъект,

объект действия или субъект, на которого направлено воздействие, средства или орудия воздействия, метод действия или способ использования средств воздействия, реакция человека, на которого воздействуют, или результат действия.

При взаимодействии осуществляется физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое или массовое действие, вербальный и невербальный информационный контакт.

**Перцепция** (от лат. *perceptio* – психологическое восприятие) – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. В результате социологических исследований установлено, что восприятие социальных объектов обладает **спецификой**:

- а) воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону;
- б) внимание воспринимающего сосредоточено прежде всего на смысловых и оценочных (в том числе причинных) интерпретациях объекта;
- в) большая зависимость перцепции от мотивационно-смысловой деятельности и связь ее с аффектами.

Перцептивная функция общения в совместной деятельности направлена на решение следующих **задач**:

- 1) формирование содержания межличностного восприятия;
- 2) содействие установлению взаимопонимания;
- 3) обеспечение влияния участников совместной деятельности друг на друга.

Для достижения эффективности взаимодействия очень важно межличностное восприятие, то есть целостное отражение внешнего облика и поведения другого человека, его понимание и оценка. Оно может быть адекватным (то есть соответствующим действительности) и (или) искаженным из-за приписывания личности некоторых свойств. Зачастую отражение другого бывает неадекватным из-за индивидуальных особенностей партнера и отсутствия навыков общения, а также умений «читать» характер или намерения других по элементам физиогномики или невербальным сигналам. Как правило, на формирование мнения о другом человеке влияет первое впечатление о нем. В последующих контактах люди

в большинстве случаев «играют» необходимые роли, надевают «маски» в соответствии с ситуацией, демонстрируют имидж.

Человек воспринимает мир с помощью пяти сенсорных каналов органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния. Все они работают 24 часа в сутки. Однако основной объем информации (около 90%) приходится на зрение, а около 10% – на слух. Информации для человеческого разума – непостижимое количество, поэтому природа создала физические и психологические ограничения, которые, с одной стороны, способствуют, а с другой стороны, препятствуют точному восприятию мира.

Физические ограничения предохраняют нас от переизбытка информации. Так, зрение воспринимает световые волны, которые составляют менее 2% всех электромагнитных волн в окружающем нас пространстве (мы не видим радиосигналы, рентгеновские лучи и др.). «Нормальный слух» означает, что человек может слышать звуковые волны, вибрирующие с частотой от 15 до 15000 раз в секунду (у детей верхняя граница может достигать до 30000). Поэтому мы не слышим, как растет трава, как течет кровь по венам и артериям и пр. (хотя в определенных ситуациях некоторые люди демонстрируют сверхспособности).

Психологические ограничения восприятия окружающей действительности, в том числе и других людей, являются результатом истории жизни каждого человека и зависят от многих причин: наследственности, воспитания, места жительства, общения, системы ценностей, полученной информации. Как свидетельствуют социально-психологические исследования, несмотря на способности понимать окружающий мир, мы часто воспринимаем только то, что хотим воспринимать, и слышим только то, что хотим услышать.

Таким образом, наше восприятие, восприятие других и реальная действительность зачастую не совпадают, в зависимости от особенностей человека по-разному трактуются слова, понятия, реакции людей, тексты. Существует даже особая наука о понимании – **герменевтика** (искусство и теория толкования текстов). Следовательно, важнейшей задачей перцептивной функции общения является обеспечение максимального взаимопонимания людей. Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения.

Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате которого меняются поведение, установки, намерения, оценки. Влияние бывает направленным и ненаправленным. Первое осуществляется с помощью таких механизмов, как внушение и убеждение, второе – через заражение и подражание. Различают также прямое влияние (требования предъявляются открыто) и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду.

Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента и социальной психологии, для эффективного воздействия на другого человека важно использовать его положительные черты, уметь изменяться самому, постоянно обогащать арсенал методов своего воздействия на других.

## 1.2. Стадии коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс может быть различным по сложности. Однако любой коммуникационный процесс можно представить в виде схемы, включающей в себя шесть стадий (рис. 2).

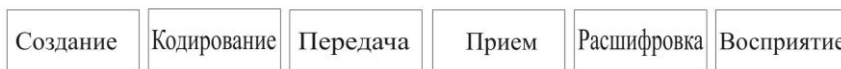


Рис. 2. Стадии коммуникационного процесса

Первая стадия коммуникационного процесса – **создание сообщения** – осмысление того, что источник хочет сообщить приемнику, осознание источником того, что сообщение будет понятно приемнику.

Вторая стадия – **кодирование** – мнение, мысль, идея и т.п. выражаются в виде символов (их можно увидеть, услышать, ощутить), которые становятся выразителями смысла сообщения, должны быть хорошо понятны приемнику (слова, жесты, мимика, звуки, схемы, рисунки и т.п.).

Третья стадия – **передача** – мнение, мысль, идея и т.п., закодированные с помощью символов в сообщении передаются приемнику через воспроизведение символов: показом жестов, музыки, демонстрацией фильма и т.п. Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации, расстояний передачи, технических и финансовых возможностей источника и приемника. При выборе каналов источник должен стремиться к его максимальной удобности для приемника, своевременности поступления сообщения при достаточной полноте объема и без искажений.

Первые три стадии коммуникационного процесса относятся к сфере действия источника сообщения. Сообщение, переданное по каналу, источником уже не контролируется. Получение (или нет) приемником сообщения зависит от условий окружающей среды, при которых оно было отправлено, от качества его принятия при достижении места назначения, желания его воспринимать получателем.

Четвертая стадия – **прием** – представляет собой получение сообщения приемником. Условия окружающей среды могут эффективно влиять на прием сообщения, а могут ему препятствовать. Например, сильный шум будет препятствовать приему звуковых сообщений, плохое освещение негативно влияет на прием визуального сообщения и т.п. Важны правильность и точность приема сообщения, что зависит от того, на какое из чувств приемника (зрение, слух, ощущение, осязание, обоняние) эта информация оказывает наибольшее воздействие. Не существует единственного чувства, с помощью которого можно было бы длительно и надежно осуществлять этот процесс. Источник должен стараться передать сообщение с использованием различных каналов, которые позволили бы приемнику принять сообщение с использованием различных способов его получения.

Пятая стадия – **расшифровка** – подготовка информации, полученной приемником для восприятия ее значения. Эффективность ее зависит от знания приемником символов, с помощью которых она зашифрована.

Для высокой эффективности расшифровки между источником и приемником должны быть постоянные прямые и обратные связи.

Шестая стадия – **восприятие** – это конечный этап коммуникационного процесса. Заложенные в сообщении идеи и мысли должны интегрироваться и быть связаны с той информацией, которой приемник уже владеет. Без такой ассимиляции содержащиеся в расшифрованном сообщении символы могут остаться бесполезными, не базируясь на известной для приемника информации. Чем больше опыта имеет человек, выступающий в роли приемника, тем больше вероятность того, что накопленные им знания могут содержать отдельные элементы, которые могут быть связаны с идеями и мыслями в переданном сообщении и востребованы им.

Таким образом, коммуникационный процесс выглядит следующим образом (рис. 3).

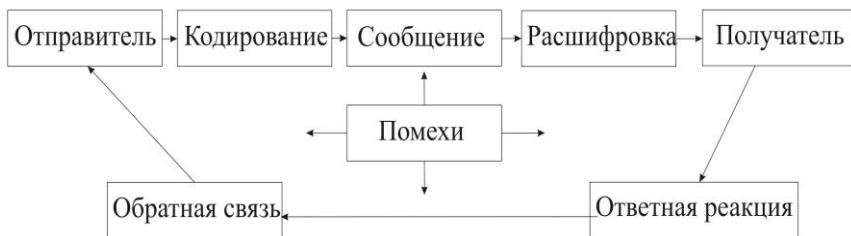


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

Следовательно, коммуникационный процесс – процесс, в котором каждый из нас участвует ежедневно.

### 1.3. Виды общения

*Люди, пока учат других, учатся сами.*

**Сенека**

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее,



экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

**Познавательное общение.** *Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

*Условия организации коммуникации:* учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

*Коммуникативные формы:* лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса), просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

*Коммуникативные средства и технологии:* комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение «ключевых» слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

*Ожидаемый результат:* освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

**Убеждающее общение.** *Цель:* вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

*Условия организации коммуникации:* опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

*Коммуникативные формы:* убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика,

переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, «круглые столы».

*Коммуникативные средства и технологии:* аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

*Ожидаемый результат:* привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

**Экспрессивное общение.** *Цель:* сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

*Условия организации коммуникации:* опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера: аудиальный, визуальный, кинестетический.

*Коммуникативные формы:* речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

*Коммуникативные средства и технологии:* аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестулирования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

*Ожидаемый результат:* изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия.

**Суггестивное общение.** *Цель:* оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

*Условия организации коммуникации:* внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

*Коммуникативные формы:* беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

*Коммуникативные средства и технологии:* разьяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

*Ожидаемый результат:* изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентации.

**Ритуальное общение.** *Цель:* закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

*Условия организации коммуникации:* ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

*Коммуникативные формы:* рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

*Коммуникативные средства и технологии:* использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

*Ожидаемый результат:* формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия, программируя собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера.

#### **1.4. Характеристики делового общения**

Выделяют следующие основные характеристики делового общения: функции, содержание, стороны, манера общения и стиль. Каждая из перечисленных характеристик проявляется прежде всего в речевом общении.

В деловом взаимодействии выделяют следующие **функции общения**.

*Инструментальная функция* – характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

*Интегративная функция* – используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр.

*Функция самовыражения* – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

*Трансляционная функция* – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

*Функция социального контроля* – для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

*Функция социализации* – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

*Экспрессивная функция* – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Содержание делового общения.** Как уже отмечалось, деловое общение – это предметно-целевая деятельность, а следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели использовать метод дедукции – от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции – от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Или другой пример: вы решительно направились к шефу, чтобы высказать накопившиеся претензии, но, войдя в кабинет, обнаружили там посторонних посетителей и вместо «претензий» вкратце доложили о сложившейся ситуации, не позволяющей реализовать задание.

**Стороны общения.** Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

- *внешняя*, поведенческая, операционально-техническая;
- *внутренняя*, затрагивающая ценностные особенности личности.

*Внешнюю сторону* общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, технико-коммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

*Внутренняя сторона* общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

**Манера общения и стиль.** Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

- особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);
- сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);
- психотип и деловой статус партнеров;
- коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров: творчески-продуктивный; подавляющий; дистанционный; прагматически-деловой; популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов: статуса человека; целей, задач и коммуникативных намерений; особенностей складывающейся во время общения ситуации; индивидуальных особенностей участников взаимодействия; нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон

голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека** – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

## 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

### 2.1. Человеческая речь как источник информации

*Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел.*

*Даниэл Уэбстер*

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, консультанты и т. п. Один из самых ярких представителей делового мира США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд» и «Крайслер», Ли Якокка в своей популярной не только на западе, но и в Европе и, в частности, в нашей стране, книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними». Владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. От этого умения зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его реноме и профессиональный имидж.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передачей, а миллиарды – их восприятием.

Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тысяч слов, или более 3 тысяч слов в час. Речевое (словесное) сообщение, как правило, сопровождается несловесным, помогающим осмыслить речевой текст. Как уже отмечалось, несловесные средства коммуникации называются невербальными, или языком телодвижений.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) – это



говoreние и написание, а другие два – в восприятии текста, заложенной в нем информации – это слушание и чтение.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкторы. Существуют следующие типы высказываний: сообщение; комплимент; мнение, суждение; предложение; рекомендация, совет; выводы, резюме; критическое замечание; вопросы, ответы и т. п.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Просторечие** может быть охарактеризовано как отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

Как средство общения язык обслуживает все сферы общественно-политической, профессионально-деловой, научной и культурной жизни.

**Язык** – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

**К основным функциям языка** в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

М. Монтень в своих «Опытах» отмечает: *«Дар речи – одна из самых удивительных и самых человеческих способностей. Мы настолько привыкли постоянно пользоваться этим чудесным даром природы, что даже не замечаем, насколько он совершенен, сложен и загадочен. У человека рождается мысль. Чтобы передать ее другому, он произносит слова. Не удивительно ли, что акустическая волна, рожденная голосом человека, несет в себе все оттенки его мыслей и чувств, достигает слуха другого человека, и тотчас все мысли и чувства становятся доступными этому человеку, он постигает их потаенный смысл и значение!»*.

## 2.2. Речевые средства общения

*Если одним словом можно сделать счастливым человека, какой нужно быть скотиной, чтобы этого слова не сказать.*

**Р. Роллан**

*Никогда не используйте длинное слово, если есть короткое.*

**У. Черчилль**

Характер содержания делового взаимодействия зависит прежде всего от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию.

Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использования бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов.

Для достижения намеченных деловых целей партнеры используют стилистическое своеобразие словесного действия, проявляющееся в особенностях синтаксического строя, в построении фраз и предложений, в словосочетаниях.

Кроме того, для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные **психотехнические приемы**, которые выстраивают определенный разговорный стиль словесного действия. Среди них такие:

а) **воображаемая диалогизация**, когда синтаксический строй словесного действия имитирует потенциальный диалог, воображаемую обстановку диалога, что вводит в заблуждение партнера;

б) **вопросно-ответный ход**, когда субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например риторический вопрос, позволяющий поддерживать внимание партнера и вместе с тем вести свою «подспудную линию»;

в) **эмоциональные восклицания**, позволяющие усилить внимание к предмету взаимодействия, стимулирующие вовлеченность партнеров в коммуникацию;

г) **эвфемизмы** (мягкие эквиваленты резких слов), позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоций как реакцию на слова – «красные флажки», вызывающие отрицательные эмоции и экспрессивные вспышки;

д) **инверсия**, то есть осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного партнером, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный в зависимости от намерений коммуникатора, использующего данный прием;

е) **«аффинити»** – создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, отзеркаливание, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение идентичных интересов и потребностей.

Все речевое поведение в деловом взаимодействии ориентировано на определенную реакцию партнера. Для того чтобы реакция была адекватной вашим ожиданиям, необходимо соблюдать следующие правила:

1. Каждый партнер должен обладать личностными качествами делового человека, а именно:

- быть уверенным в себе, иметь личные цели и ценности;
- владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;
- демонстрировать объективность в оценке информации и способов ее сообщения;
- проявлять искренний интерес к предмету речи и к партнеру;
- ценить свое и чужое время;
- проявлять стрессоустойчивость, при необходимости осуществлять самокоррекцию;
- быть мобильным, адаптивным и гибким.

2. В каждом партнере уважать личность и ее право на свою точку зрения, на достижение позитивного результата. Этому способствуют:

- установка на взаимопонимание, конструктивное сотрудничество, а не на соперничество;
- стремление увидеть проблему глазами партнера;

– уважительное отношение к суждениям, аргументам и контраргументам делового партнера;

– внимательное выслушивание партнера.

3. Соблюдать постулат релевантности (от англ. relevant – уместный, относящийся к делу), то есть между информационным запросом и полученным сообщением должно быть смысловое соответствие, а для этого необходимо:

– говорить по существу вопроса, обсуждаемой проблемы;

– говорить именно то, что важно в данной ситуации;

– соотносить отбор и предъявление информации с запросом и ожиданиями делового партнера, что особенно важно при составлении деловых бумаг.

4. Корректно относиться к количеству и качеству информации, с этой целью целесообразно:

– говорить в меру, то есть ровно столько, сколько необходимо для достижения желаемого результата;

– предъявлять правдивую и проверенную информацию;

– выстраивать доказательства последовательно и аргументированно;

– не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований.

5. Соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:

– говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;

– при употреблении многозначных слов и терминов объяснять партнеру, в каком смысле они использованы, чтобы нельзя было понять неправильно;

– использовать речевые клише в соответствии с нормативными правилами официально-делового стиля;

– следить за сигналами тела, не допускать несовпадения слов и невербальных сигналов, которое ведет к подозрительности и непониманию.

6. Подчиняться установленным правилам и ограничениям, так как деловой коммуникации свойственна регламентируемость. Это правила:

– «писанные»: протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах;

– «неписанные», то есть деловой этикет и культура общения, позволяющие демонстрировать приятный имидж, чувствовать себя

в любой деловой ситуации, будь то презентация или дипломатический прием, переговоры или деловая встреча на территории партнера, уверенно и непринужденно, а также избегать насмешек со стороны окружающих.

Таким образом, соблюдение этих правил и реализация их в практике делового взаимодействия позволит каждому из партнеров соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации и сотрудничества.

### 2.3. Стили речи

Выделяют следующие стили речи: официально-деловой, научный, публицистический, разговорный, подтекст. Рассмотрим их более детально.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практически требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т. п.).

В официально-деловом стиле различаются три подстиля:

- законодательный;
- дипломатический;
- административно-канцелярский.

Каждый из перечисленных стилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола – в канцелярском стиле; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс и пр. – в законодательном стиле.

Официально-деловой стиль требует предельной точности речи, которая достигается прежде всего использованием терминов, как широко распространенных, так и узкоспециальных.

Термины чаще всего обозначают:

а) наименование документов: постановление, уведомление, запрос, договор, контракт, акт и др.;

б) наименование лиц по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению: судья, менеджер по продажам, президент компании, следователь, психолог, свидетель, коммерческий директор и пр.;

в) процессуальные (экспертиза, допрос, выемка, аттестация и пр.) или профессиональные действия (информировать, сделать отчет, подготовить справку и т. п.).

Официально-деловой стиль требует объективности информации. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи определяют ее **стандартизованность**, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в стандартных формах документов (в них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей).

Кроме того, официально-деловой стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств.

Существуют следующие **речевые шаблоны для делового взаимодействия**:

*Выражения, употребляемые при знакомстве:*

Давайте познакомимся (будем знакомы)

Позвольте (разрешите) познакомиться с Вами

Позвольте (разрешите) представиться

Познакомьте, пожалуйста, меня с ...

Представьте меня Вашему (Вашей)...

Позвольте (разрешите) представить Вам моего ...

Очень приятно

Счастлива (рада) познакомиться с Вами

Ваше лицо мне кажется знакомым и т. п.

*Выражение извинения:*

Приносим наши извинения за ...

Еще раз прошу извинить меня за ...

Примите наши извинения за ...

Мы искренне сожалеем, что ...

Я должен извиниться перед Вами за ...

*Выражение просьбы:*

Вы нас очень обяжете, если согласитесь ...

Не могли бы Вы ...

Мы хотим обратиться к Вам с просьбой о ...

Если Вас особенно не обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если ...

Мы очень рассчитываем на Вашу помощь в ...

С Вашей стороны будет очень любезно, если ...

*Выражение одобрения и согласия:*

Ваши условия нас вполне устраивают

Этот пункт наших возражений не вызывает...

Думаю, что мы можем договориться и о ...

Я вполне разделяю Вашу точку зрения на ...

Мы ничего не имеем против ...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея

Я полностью согласен с Вашим мнением о ...

Ваши условия в целом для меня приемлемы

Можно считать, что в основном мы договорились.

*Речевые клише, завершающие разговор:*

Итак, мы подходим к концу нашей беседы

Давайте подведем итоги наших договоренностей

В заключение беседы я хотел бы ...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы

Я считаю, что проблему ... можно считать решенной

Позвольте мне от имени фирмы поблагодарить Вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с Вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что Вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что Вы будете довольны своим решением.

**Научный стиль речи.** Язык науки используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.



Ученые проводят разнообразные теоретические и эмпирические исследования и эксперименты, а затем описывают их в научных трактатах, статьях, тезисах, диссертационных исследованиях, научных трудах, а также докладывают о полученных результатах на конференциях и симпозиумах, на семинарах и лекциях.

Сфера научного взаимодействия ученых требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей, а основной формой мышления в науке является **понятие**.

Самыми **общими специфическими чертами научного стиля** являются отвлеченная обобщенность, логичность изложения информации в виде суждений и умозаключений, веских аргументаций.

Зачастую этому стилю свойственна абстрактная лексика, например: значение, внимание, существуют, имеются, состоит, используются, употребляются и пр. Обобщенности служат и такие языковые единицы, как: нередко, зачастую, как правило, довольно часто, в большинстве случаев, наиболее часты, большей частью, крайне и т. п.

Вместо «Я» чаще используется «Мы», например: нам представляется, мы считаем, мы наблюдаем, по нашему мнению, как показывает наш опыт, по нашим наблюдениям, мы придерживаемся точки зрения и пр.

Используются безличные предложения, например: необходимо отметить, следует остановиться на рассмотрении, представляется возможным, можно сделать вывод, как свидетельствует практика, следует сказать и т. п., а также сложноподчиненные, например: придаточные условные с союзом «если..., то» и придаточные времени с союзом «в то время как».

Логичность информации проявляется на уровне композиционных частей, связного текста, в последовательном переходе от одной мысли к другой, а также в связи между единицами текста. Для связок используются такие, например, речевые конструкции: как уже говорилось, как было отмечено, очевидно, вследствие этого, вначале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, однако, между тем, в то время как, тем не менее, поэтому, сообразно с..., следовательно, к тому же, обратимся к..., рассмотрим, необходимо остановиться на..., итак, таким образом, в заключение скажем, все

сказанное позволяет сделать вывод, как видим, подводя итог, следует сказать.

**Публицистический стиль речи.** Современные деловые люди, занимающиеся юридической практикой, менеджментом, экономикой, консультированием, должны уметь выступать и в публицистическом стиле, например, речь адвоката на защите или речь бизнесмена на презентации фирмы. Кроме речей деловым людям приходится работать с прессой, как устно – на пресс-конференции, так и письменно – статья (заметка) в газету, рецензия на профессиональную книгу, а также выступать с публичной лекцией или проводить беседу с потенциальными потребителями услуг. Все это жанры публицистического стиля, который вбирает в себя языковые средства книжно-письменных стилей и разговорной речи, а также средства художественной речи.

Публицистический стиль (от лат. *publicus* – общественный) обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Важная функция этого стиля – информативная. С помощью разнообразной информации происходит просвещение, агитация, разъяснение тех или иных событий, формирование общественно-политического сознания. Информативная функция публицистического стиля предполагает документально-фактологическую точность, собирательность, официальность.

В каком бы жанре этого стиля вы ни выступали, необходимо сообщать только проверенные факты, использовать документальные источники, анализировать и разъяснять реальные жизненные явления.

Публицистический стиль предполагает воздействие не только на разум, но и на чувства слушателей, а для этого нужны экспрессивность, повышенная эмоциональность, доступность. Используемые факты оцениваются, комментируются, интерпретируются.

Язык публицистического стиля речи использует книжно-абстрактные средства, например: деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс,

понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается и пр.

Тексты официально-информативной направленности, как правило, характеризуются новизной фактов, в основе которых – реальное событие, бизнес-акция, информационное сообщение, вести с мест, рассказы очевидцев. Широко используется прием адресации, то есть слова выступающего направлены к какому-то конкретному лицу. Это, в свою очередь, предполагает «обратную связь», – вопросы и ответы.

Выступление в таком стиле предполагает использование речевых средств, возбуждающих определенные эмоции и чувства слушающих. Это **пословицы**, например: «Нет такого свинства, из которого нельзя было бы вырезать кусочек ветчины»; **художественный образ**: «...Разгневан – потерпи, немного охладев, рассудку уступи, смени на милость гнев. Разбить любой рубин – не долго и не сложно, но вновь соединить осколки невозможно» (Саади); **повторение слов**: «В правовом государстве суд должен иметь право рассматривать любые конфликты любых граждан с любыми властями»; **метафоры**: самостоятельная ветвь власти, находятся на острие общественных интересов; **сравнения**: писатель Джонатан Свифт заметил как-то, что «Лесть, говорят, пища глупых. Между тем, сколько умных людей готовы, от времени до времени, отведать хоть глоток этой пищи».

Публичные выступления требуют тщательной шлифовки материала. Американский политик А. Гамильтон рекомендует: «Еще раз прокрути свою речь от начала до конца и проверь, нельзя ли ее улучшить, расположив материал в иной последовательности». Теодор Фонтане, немецкий писатель, рассказывая о своем литературном труде, также отмечал: «Три четверти моей литературной деятельности заключаются, в сущности, в правке и шлифовке. И, возможно, три четверти – сказано слишком мало». Данные примеры свидетельствуют о том, что прежде чем выходить с публичным выступлением, нужно его тщательно отредактировать, убрав все второстепенное и лишнее.

Следующая характеристика публицистического стиля речи – лаконичность. Вольтеру принадлежат слова: «Тайна скучного состоит в том, чтобы сказать все». Невозможно ни в одном выступлении исчерпать всю тему и нельзя злоупотреблять вниманием

слушающих. Марк Твен рассказывал, как однажды ему так понравился миссионер-проповедник, что он решил пожертвовать ему доллар. Проповедь длилась уже час, и Марк Твен понизил свое подаяние на половину доллара. Проповедь продлилась еще полчаса, и он решил, что не даст ничего. Когда священник спустя два часа, наконец, закончил, Марк Твен взял доллар с тарелки для подаяний, чтобы компенсировать свою потерю времени.

По поводу лаконичности существует много иронических и саркастических высказываний. Как известно, древние спартанцы были врагами многословия. Однажды в голодное время посланец другого города долго просил мешок зерна. Спартанец отказал ему: «Мы забыли начало твоей речи, а потому не поняли ее конца». Второй посланник показал пустой мешок и только сказал: «Вы видите: он пуст; пожалуйста, положите в него хоть что-нибудь». Спартанец исполнил желание, но не без поучения: «В следующий раз говори короче. Что мешок пуст, мы видим. О том, чтобы его наполнить, можешь не упоминать».

Многословие равнозначно скуке, а скучных ораторов не ценили никогда и нигде. В 1962 г. в Аргентине, сообщали газеты, политик Луис Мигель вызвал одного врача на дуэль – драться на саблях. Причина: Мигель узнал, что медик прописывал своим пациентам его речи в качестве снотворного.

Такого рода высказывания можно прочесть даже в «святых» источниках. Например, евангелист Матфей предупреждает, цитируя речь Христа, обращенную к фарисеям: «Говорю же вам, что за всякое праздное слово, какое скажут люди, дадут они ответ в день страшного суда» (от Матф., 12, стих 36).

И наконец, публицистический стиль речи обязательно включает остроты, юмор, иронию. Как известно, фраза, брошенная со смехом, может беззвучно плакать. Нам, россиянам, это очень понятно. Все наши отечественные юмористы смеются над нашими нерешенными проблемами и глупостями, иронизируют и острят, порой весьма жестко, а мы слушаем и смеемся до слез. Юмор и остроты будоражат и оживляют любое выступление, особенно они важны, когда самое важное и трудное уже сказано. Юмор – лучшая приправа к горькой действительности. Один анекдот может охарактеризовать человека лучше, чем целая биография. Как говорил Ницше, «в трех анекдотах можно дать образ человека».

Вместе с тем следует помнить, что *юмор и ирония всегда должны быть уместны*. Недаром французские писатели братья Гонкур отмечали: «Смех – это мерка, показатель умственного развития. Люди, смеющиеся глупо, никогда не бывают остроумны. Смех – это физиология ума».

Вместе с тем, едкая ирония, безжалостная насмешка, злой сарказм по поводу тех или иных деловых партнеров в публицистическом стиле речи не всегда применимы. Некоторые приемы, высказанные ораторами, вызывают двойное толкование: смех единомышленников и бешенство оппонентов. Например: «Господин министр, я только что услышал Вашу речь, однако теперь шутки в сторону...»; или (из речи адвоката перед судом): «...если мы откажемся от какой бы то ни было логики и примем во внимание только мнение прокурора...» или один политик кричит другому: «Если Вы соглашаетесь со мной, я чувствую, что я сказал что-то неверное». Подобные саркастические шутки, хотя и выглядят остроумно, к сожалению, действуют порой разрушительно, уводя разговор от его конструктивных положений.

Публицистический стиль предполагает «говорение» перед аудиторией, озвучивание текста и контакт глаз.

**Разговорная речь.** Стиль разговорной речи обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Поскольку разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, постольку она эмоционально окрашена. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации, то есть мимика, жесты, взгляд, интонирование, дистанцирование и другие сигналы языка тела.

В отличие от официально-деловой речи, в разговорной почти отсутствуют книжная лексика, иностранная терминология, зато широко используется **обиходно-бытовая лексика**: просторечия, слова субъективной оценки, экспрессивно-эмоционально окрашенные. Кроме того в неформальном общении достаточно часто используются разнообразные упрощения: читалка, вечерка,

общага, прокурорша и т. д., а также **разговорно-бытовая фразеология**, например: гол как сокол, бежит как угорелый, как снег на голову, заморить червячка, упрям как осел, где тебя черти носили и др.; **глагольные междометия**: прыг, шмяк, скок, шмыг. Часто используются **частицы**: этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т. п.

Эмоциональность разговорной речи реализуется не только через жестикуляцию и мимику, паузы и многозначительные позы, но и через использование вопросительных, побудительных и восклицательных предложений. Таким образом, разговорная речь специфична, поэтому она тоже должна быть ситуативно уместна.

**Подтекст** – это неявный смысл речевого сообщения, осознаваемый лишь в контексте общения.

Признаки подтекста могут скрываться:

**- в содержании речи.**

Например, опера Генделя «Ринальдо» была издана одним ловким коммерсантом и в течение нескольких дней распродана, принесла большую сумму денег, из которых Гендель получил лишь ничтожную часть.

– Послушайте, – сказал коммерсанту Гендель, когда получил свои деньги, – чтобы между нами не было обиженных, в следующий раз вы напишите оперу, а я ее издам.

**- в характеристиках ее звучания** (тон, сила голоса, паузы, смешки и пр.).

Например, врач-косметолог сделал пациентке древнегреческий профиль, разгладил морщины, удалил двойной подбородок, уменьшил рот.

– Что изволите еще?

– А можно сделать большие выразительные глаза?

– Конечно, – тихо сказал врач. – Взгляните на счет.

**- в невербальных характеристиках поведения** (позы, размещение деловых партнеров в пространстве, мимика, жесты).

Например, стоят двое и разговаривают на конфиденциальную тему, подошел третий. Двое постояли несколько секунд и разошлись, договорившись встретиться позже: подтекст здесь в том, что не впустили третьего в пространство общения, замолчали; но третий не понял намека на нежелательность вторжения, поэтому пришлось закончить разговор и разойтись.

Та или иная информация может быть воспринята как скрытый смысл тогда, когда между элементами, составляющими ее основу, **есть смысловое противоречие или несоответствие.**

Известна острота, которая приписывается английскому драматургу Б. Шоу. Оркестр в ресторане играл шумно и не очень хорошо. Один из посетителей спросил у официанта: «А играют ли музыканты по заказу? – Конечно. – В таком случае передайте им фунт стерлингов, и пусть они сыграют в покер». Суть остроты в том, что слово «игра» имеет не одно толкование; кроме того, здесь явный намек на плохую игру музыкантов: посетитель готов заплатить, лишь бы оркестр замолк.

По характеру передачи и приема информации можно выделить **три вида подтекста:**

1. Действительный подтекст – скрытый смысл имеет место и воспринят.

2. Скрытого смысла в сообщении не было, но он был приписан, то есть подтекст мнимый.

3. Скрытый смысл был, но остался незамеченным – пропущенный подтекст.

Деловым людям, общаясь с деловыми партнерами, важно помнить следующее:

а) если Вы не сумели раскрыть содержание подтекста – Вы рискуете не понять собеседника; к тому же если человек не понимает намека, то его оценка в глазах партнера снижается;

б) юмор, ирония и сарказм выступают как своеобразный способ проверки собеседника: на живость ума, на «адекватность», на то, из «нашего лагеря» партнер или нет;

в) обнаруженный намек на подтекст не является гарантией понимания самого подтекста.

Доказано, что все непонятное, оригинальное и неожиданное для других – *подтекстогенно.*

С понятием подтекста соприкасается понятие **редуцированного диалога**, то есть обмена «свернутыми», краткими, как бы пунктирными репликами. Обычно они используются между партнерами, понимающими друг друга с полуслова. В деловом взаимодействии такое общение весьма распространено как в менеджменте, так и в бизнес-практике.

## Вопросы для самопроверки

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?
2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.
3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.
4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.
5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.
6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.
7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.
8. Назовите основные функции языка.
9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.
10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.



### 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

*Каждому человеку свойственно  
ошибаться, но только глупцу свой-  
ственно упорствовать в своей  
ошибке.*

**Цицерон**

*Осуждают то, чего не понимают.*

**Квинтилиан**

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Гегель однажды заметил: «...только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал "Разбойников". – Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал "Разбойников", значит, не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал "Разбойников", он же еще ребенок».

Подобный диалог невольно вызывает улыбку. Родитель юного Морица не знает, что «Разбойники» – это произведение знаменитого немецкого поэта и драматурга Ф. Шиллера. Но тонкий юмор Т. Манна сконцентрирован не на этом, а на сочетании взаимного непонимания: сын, а за ним и отец неверно истолковали обращенные к ним со стороны учителя ожидания (экспектации). Чтобы понять сказанное, надо прежде всего уловить намерения говорящего и правильно их интерпретировать.

Итак, рассмотрим основные виды коммуникативных барьеров.

### 3.1. Логический барьер

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникает логический барьер. По мнению Гельвеция, одно из человеческих заблуждений заключается в том, что точность передачи информации в устной форме самая высокая. Он говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения».

Каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в той или иной ситуации могут иметь совершенно иной смысл. Например, слово команда: это и команда – распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников. Смысл, таким образом, всегда индивидуально-личностен. Он рождается в сознании говорящего, но не всегда понятен партнеру.

Сама мысль зарождается от различных потребностей человека, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и пр. Поэтому за каждой мыслью стоит мотив, то есть то, ради чего мы говорим. Мотив и есть первая инстанция в порождении речи. Он же становится последней инстанцией в обратном процессе – процессе восприятия и понимания высказывания, так как партнер понимает не столько мысль и речь, сколько то, во имя чего это говорится.

Прежде чем высказать мысль вслух, человек как бы сначала «упаковывает» ее во внутреннюю речь, а уж затем выражает ее вслух. Процесс превращения мысли в слово называется

вербализацией (кодирование). Выделяя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, постигая таким образом смысл вербального сообщения. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования (расшифровка) высказывания. Трудности возникают потому, что на осмысление слов в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация. Например, такой диалог, как:

- *Черная?*
- *Нет, красная.*
- *А почему белая?*
- *Потому что зеленая.*

Рассмотренный вне ситуации общения диалог на первый взгляд кажется абсурдным. Однако, если представить, что это разговор двух дачников около куста смородины, то сразу же все встанет на свои места. Для понимания информации необходимо любое высказывание соотносить с действительностью. В реальном общении здесь возможны коммуникативные недоразумения. Вот один из примеров.

*Ночью раздался стук в окно.*

– *Хозяин, дрова нужны?*

– *Нет, не нужны.*

*Наутро глядь: дрова во дворе исчезли.*

Анекдот старый, а коммуникативные проблемы актуальны и сегодня. Недопонимание, как показывает практика взаимодействия, может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, а главное – происходит искажение информации. Один из наиболее ярких примеров искажения получаемой информации описан французским исследователем А. Молем в книге «Социодинамика культуры». Здесь приводится типичная для армейской жизни ситуация передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала – солдатам.

*1. Капитан – адъютанту:*

*«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».*

2. *Адъютант – дежурному сержанту:*

*«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».*

3. *Дежурный сержант – капралу:*

*«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».*

4. *Дежурный капрал – солдатам.*

*«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».*

5. *Один солдат – другому:*

*«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».*

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм упреждающего понимания, прогнозирования в речевой деятельности. Пример, который приведен выше, показывает весьма утрированно факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому. Чем это вызвано?

При передаче информации на каждом этапе цепочки «задумал – высказал – услышал – раскодировал – понял – воспринял» происходит утечка или искажение информации (остается примерно 30%). Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему. Это легко можно увидеть при проведении тренингов. При отсутствии обратной связи происходит полное искажение информации, при наличии, то есть при возможности задать вопросы, попросить повторить, как правило, лишь половина участников тренинга выполняет задание

адекватно, то есть могут точно воспроизвести то, что было сказано.

Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления ошибающихся. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей различна, широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляются по-разному. Такие операции мышления, как *сравнение* (сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними), *анализ* (мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства – цвет, форма, вкус и др.), *синтез* (мысленное объединение частей или свойств в единое целое – сладкое, круглое, румяное и т. п. яблоко), *обобщение* (мысленное объединение предметов и явлений по их общим и существенным признакам, например астры, ромашки, пионы, васильки – это цветы), *абстрагирование* (выделение одних признаков и отвлечение от других, например груша – съедобна), используются людьми с разной степенью глубины и пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ или решение, ценность которых, порой, оставляет желать лучшего.

В деловой коммуникации, особенно при ведении переговоров, «круглых столов», дискуссий, симпозиумов, необходим постоянный анализ информации, размышление о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха», – ведь речь идет об аналитической работе. Для специалистов в сфере менеджмента, предпринимательства, права, консультирования и публич-рилейшнз деятельности главным является умение рассуждать, аналитический ум, способность предвидеть возможные последствия принимаемых решений.

Вместе с тем, практика рассуждения, при всей ее необходимости и важности, не способна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII в. В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить,

возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...».

Начинающий пришел к маститому и спросил: «Как Вы достигли таких высот? Я хочу у вас научиться». Маститый ответил: «Посредством хороших умозаключений». Начинающий не удовлетворился этим ответом и спросил: «Но как вы достигли хороших умозаключений?». Маститый ответил: «Исходя из хорошего опыта». Все еще не удовлетворенный начинающий спросил: «Но как вы получили этот хороший опыт?». Маститый ответил: «Исходя из плохих умозаключений».

**Умозаключения** – это такая форма мышления, при которой на основе нескольких суждений дается определение объекта, делается тот или иной вывод. Умозаключения бывают:

– *дедуктивные* – логический вывод в процессе мышления от общего к частному;

– *индуктивные* – логический вывод в процессе мышления от частного к общему;

– *по аналогии* – логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении.

В зависимости от того, какие операции, виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне или понимания или непонимания, то есть здесь также возникает логический барьер. Приведем пример на психогеометрических типах людей, среди которых «квадрат» и «треугольник» – левополушарные, а «круг» и «зигзаг» – правополушарные, к тому же у «зигзага» мозг креативный, творческий, уникальный, отличающийся от других (рис. 4).

*Квадрат.* Доказательства подробные, аргументы веские, подтвержденные конкретными цифрами, фактами, точными сведениями.

*Треугольник.* Доказательства жесткие, конкретные, давление на партнера, в случае несогласия – силовое воздействие.

*Круг.* Аргументы типа: мне кажется, я чувствую; из частного, одного случая делаются обобщенные выводы; уход от предмета; рассказ о чувствах и отношениях.

*Зигзаг.* Мыслит образно, мозаично, концептуально, вместо аргументов – образ, метафора, концепция, модель, иллюстрация, ход мысли правильный и интересный, но не всем понятный.

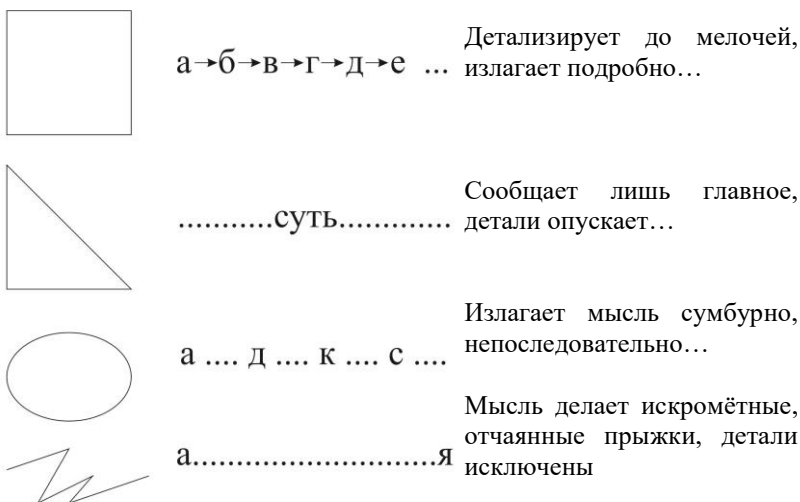


Рис. 4. Характеристика психогеометрических типов людей

Даже при общении левополушарных партнеров, то есть «квадрата» и «треугольника», могут возникать трудности, так как «квадрату» необходимо, выслушав «треугольника», задать свои 24 вопроса на уточнение и на понимание, а главное – на сбор деталей, позволяющих получить полную информацию, в противном случае, он просто не поймет, не «схватит» высказанную мысль. В свою очередь, «треугольнику» не хватает терпения дослушать до конца «партнера-квадрата» и тогда он прерывает его на полуслове, говоря: «Короче!», «Переходите к сути!». На что «квадрат», как правило, обижается или говорит, что он забыл, о чем говорил. Контакт прерывается.

Еще более проблематично общение левополушарных с правополушарными партнерами (терминология как бы условная, в реальной жизни психотипы имеют, в основном, смешанные характеристики, но все-таки отдельные параметры преобладают). В ответ на утверждение «круга» «квадрат» просит подтвердить высказанную мысль конкретными фактами, но вместо фактов слышит фразу: «не знаю, но мне так кажется, я чувствую...», что для

партнера совсем неубедительно. Кроме того, «кругу» свойственно не только перескакивать с одной мысли на другую, но и обрывать ее на полуслове. «Треугольник», пытаясь понять мысль «круга», теряя всякое терпение, обрывает его и сам осуществляет вербализацию его мысли.

Когда же партнером является «зигзаг», то, как правило, «квадраты» просто ничего не понимают, и за это «зигзаги» их тут же «диагностируют» (типа «Рожденный ползать летать не может...»), что порождает не только логический, но и психологический барьер (неприязнь, антипатия, отторжение); «круги» улыбаются и кивают головой, но в случае установления обратной связи выясняется, что они даже не поняли, о чем вообще идет речь, а «треугольники», как всегда, «суть» схватили или уточнили.

Таким образом, логический барьер в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыследеятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению. Преодолеть логический барьер можно лишь одним путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения и в чем состоят расхождения.

### 3.2. Стилистический барьер

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию, отсюда – преодоление данного барьера связано с соответствием формы содержанию. Действие этого барьера сводится к тому, что стилевые характеристики «упакованной» в словесную форму информации могут препятствовать ее восприятию.

Стиль может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Для того чтобы быть хорошо воспринимаемым, нужно четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие, структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации в деловом взаимодействии: *правило рамки* и *правило цепи*.



**Суть правила рамки** состоит в том, что начало и конец любого делового разговора должны быть четко очерчены. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Это способствует не только лучшему пониманию и восприятию информации, но и запоминанию, так как существует психологический феномен, которым блестяще пользуются многие знаменитые ораторы: люди запоминают лучше всего начало и конец, причем начало способствует возникновению симпатии или неприязни и это, в свою очередь, влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно сформулированные выводы в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

В повседневном общении правило рамки достаточно часто нарушается. Как уже отмечалось, некоторые партнеры, начав разговор по поводу одного намерения, зачастую забывают о нем и завершают разговор уже совсем по другому поводу. Такие ситуации распространены и возникают на деловых совещаниях, встречах, собраниях, дискуссиях, беседах и пр. Именно с этой перестройкой внутри содержания разговора деловое общение становится для многих неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор, а главное – надо возвращаться к этой проблеме снова и вновь затрачивать рабочее время.

Немецкий психолог Герман Эббингауз еще в конце XIX века установил так называемый **фактор ряда**: *начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина*. Следовательно, соблюдая правило рамки, участник делового взаимодействия может быть совершенно уверен, что запомнится именно то, что необходимо, то есть самое главное: цели и намерения, результаты и выводы.

Как показывает практика делового общения, для ее участников более важна степень достижения цели и ожидаемых результатов, чем способы этого достижения. Поэтому, когда коллеги интересуются судьбой каких-либо переговоров, деловой встречи, пресс-конференции, брифинга, их, как правило, интересует не то,

как они проходили, а то, чем они закончились. Удалось ли партнерам добиться своего: выиграть процесс; провести свою линию, добившись односторонних уступок; сформировать необходимое общественное мнение; продемонстрировать свой имидж или фирменный стиль и др. Деловая коммуникация тогда только и конструктивна, когда есть ожидаемый результат.

**Правило цепи**, в отличие от правила рамки, направленного на «внешнее» структурирование общения, определяет «внутреннее» структурирование, задавая строение информации как бы «изнутри». Речь идет о том, что необходимая информация для анализа проблемы не должна представлять собой бесформенную груду разнообразных сведений, разношерстных по форме и содержанию. Необходимые сведения должны быть выстроены соответствующим образом, как бы соединены в цепь по каким-либо признакам.

В зависимости от предпочитаемых признаков способы соединения информационных цепочек могут быть различными: в одних случаях – это: «во-первых, во-вторых, в-третьих» и т. п.; в других – информация может быть проранжирована: сначала – сказать самое главное; затем – изложить основное, следующее по значимости; далее – привести менее значимую информацию.

Предлагаемый сюжет деловой коммуникации может быть выстроен и в «логических цепочках», например: «если это так, то напрашивается следующий вывод», «раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно». Используя при деловом взаимодействии правило цепи, мы не только упорядочиваем, связываем, организуем содержание, но и облегчаем партнеру восприятие и понимание информации, а также ее запоминание. Качество цепи должно соответствовать представлениям партнера, а ее «вид» может быть избран в зависимости от его предпочтений и возможностей, то есть интеллектуальных возможностей и личностного потенциала.

Очень важна при взаимодействии и последовательность передачи всей информации в целом. Неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между общающимися. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу;
- от интереса к основным положениям;

- от основных положений к возражениям и вопросам;
- ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер возникает и тогда, когда форма коммуникации и ее содержание не соответствуют друг другу, например: пригласили на беседу, а вместо диалога был односторонний монолог, или на митинге, где предполагается живая агитационно-пропагандистская речь, выступали с докладами по написанному тексту, а на юбилейном банкете коллеги в тостах говорили о недостатках и упущенных возможностях хозяина. Такие сюжеты, к сожалению, встречаются в реальной практике общения, они вызывают не только неудовлетворенность, но и непонимание самой информации, ибо отрицательные эмоции, сопутствующие такой коммуникации, не позволяют внимательно слушать, мешают сосредоточенности.

И, наконец, стилистический барьер возникает и тогда, когда информация передается функционально-книжным языком. Научный и канцелярский стиль более понятен при чтении, восприятие же его на слух затруднено. К тому же доказано, что лучше всего запоминается фраза, состоящая из 4-14 слов, 15-18 слов – уже хуже, 18-25 слов – весьма удовлетворительно, а фраза, насчитывающая свыше 30 слов на слух практически не воспринимается. Поэтому для преодоления стилистического барьера необходимо не только хорошо структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, но и говорить кратко и в том темпе и ритме, который наиболее ситуативно уместен и подходит деловому партнеру.

### 3.3. Семантический барьер

Очень часто возникающая иллюзия взаимопонимания связана с тем, что деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей.

- *Ничего себе огород!*
- *Я не понимаю, что вы имеете в виду под огородом.*
- *Куда тебе... Ты и не поймешь, пока я тебе не объясню. Я просто хотел сказать: «Ничего себе, славенький сногшибательный аргументик!».*

– Но **ОГОРОД** вовсе не означает «славенький сногшибательный аргументик».

– Когда **ЛИЧНО Я** употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.

– Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.

– Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг обучения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус, однако отсюда вовсе не следует, что невозможно взаимопонимание.

Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который и приводит к неэффективной коммуникации.

Большинство деловых партнеров, как уже отмечалось, зачастую недооценивают разность тезаурусов, исходя из предположения «раз понятно мне, то понятно и другому». Чтобы свести непонимание к минимуму, необходимо либо говорить «на одном языке с партнером» («слушай, скажи по-русски»), либо заранее договариваться о ключевых моментах, либо постоянно расспрашивать партнера о том, понятно ли ему, о чем идет речь, но такая коммуникация требует большего времени.

Что же делать? Этот вопрос для деловых партнеров не праздный. Действительно, что лучше: потерять время на разъяснение, оставить партнера непонимающим или упредить ситуацию, предусмотрев заранее, как строить коммуникацию именно с этим партнером.

Индивидуальные расхождения людей в их системе ценностей и потребностей часто не позволяют найти общий язык, а тем более договориться даже при обсуждении таких традиционных проблем, как добро и зло, богатство и бедность, красивое и безобразное. У каждого своя точка зрения, свои исходные позиции.

Как отмечают специалисты в сфере коммуникации, средний российский служащий с двадцатилетним опытом работы на государственном предприятии, имеющий искаженное трудовое сознание, в котором интенсивность и качество труда никак не связаны с размером оплаты и в котором доминируют иждивенческие мотивы типа «Работодатель должен мне денег, потому что у него их много», такой служащий не хочет, да и не может понять образ мыслей предпринимателя, особенно если последний предпочитает вкладывать прибыль не в заработную плату, а в развитие производства, предприятия.

Проблемы понимания существуют и в среде самих предпринимателей, чьи интересы порой также не совпадают: одним важны дивиденды по принципу «здесь и сейчас», другие думают о завтрашнем дне, строят долгосрочные планы.

В деловой коммуникации сталкиваются не только цели и интересы сторон, но и уровни образования предпринимателей. Как известно, бизнесу в нашей стране стали обучать лишь в годы перестройки. Одни закончили краткосрочные курсы, семинары и школы, другие получили квалификацию в высшем учебном заведении, третьи вообще учились в той или иной зарубежной стране. Поэтому и «на рынке» сегодня есть множество коммуникативных проблем, связанных не только с разным отношением к клиенту, но и с различным подходом к их решению. Одни предприниматели действуют традиционным для наших соотечественников методом «проб и ошибок», другие проводят изучение рынка, занимаются прогнозированием, одни владеют профессиональной лексикой, другие плохо в ней ориентируются. Все это, плюс иногда не просто не совпадающие, но порой и противоположные личные ценности, делают взаимодействие чрезвычайно трудным.

Семантический барьер возникает также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Наша страна многонациональна, поэтому сегодня среди деловых партнеров встречаются представители разных национальностей, среди которых есть люди, плохо говорящие на русском языке, кроме того, общение происходит и с представителями других стран, многие из которых являются соучредителями совместных предприятий, акционерами концернов или просто деловыми партнерами, участвующими в тех или иных переговорах и торгах.

Отсутствие знаний об особенностях партнеров, как вербальных, так и невербальных (о чем речь пойдет далее), порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к срыву переговоров, к несостоявшимся сделкам. Вот, например, как различаются некоторые типичные для того или иного народа характеры людей, отраженные юмористически в анекдотах.

### *Английский характер*

По мосту через реку идет джентльмен и видит, что под мостом барахтается другой, в шляпе, смокинге, перчатках и т. д.

Джентльмен сходит на берег, раздевается, заходит в воду, подплывает к барахтающемуся субъекту, некоторое время плавает возле него, наконец, задает вопрос:

– Сэр, извините мою навязчивость, что я, не будучи представленным Вам, позволю себе нескромный вопрос: почему Вы купаетесь в одежде?

– Простите, сэр, дело в том, что я не купаюсь – я тоню.

### *Эстонский характер*

По лесной дороге медленно тащится телега. В ней – эстонская семья: отец и два сына. Вдруг вдалеке дорогу перебегают какой-то не очень большой зверек. Проходит полчаса. Один из сыновей произносит:

– Это, наверное, лиса.

Проходит еще час. Второй сын произносит:

– Нет, это, наверное, собака.

Проходит еще час. Отец произносит:

– Перестаньте ссориться, горячие эстонские парни.

### *Русский характер*

Царь Николай I любил иногда пощекотать себе нервы беседой с людьми, откровенно выразившими свои взгляды. К числу таких относился и комендант Петропавловской крепости И. Н. Скобелев, выходец из крестьян-однодворцев Курской губернии, дослужившийся от солдата до генерала от инфантерии. Однажды Николай I пригласил Скобелева в Зимний дворец, где по такому случаю специально готовили настоящие крестьянские щи, кашу с салом и пирог с грибами. Царь стал выспрашивать мнение

генерала об идее создания арестантских рот, весьма занимавшей тогда императора. Генерал, будучи ее противником, принялся резко критиковать новшество, щедро уснащая свою речь меткими солдатскими словечками.

Сидевшие за столом вельможи не могли удержаться от улыбок, видя как ловко он разделался с доводами царя. Это не ускользнуло от высочайшего внимания, и в адрес бывшего однодворца, приступившего между делом к пирогу, была пущена поговорка:

– Вот что, Иван Никитич, ешь пирог с грибами, да держи язык за зубами!

Но бравый генерал, не смущаясь, отпарировал:

– Да уж так, государь, может старый солдатина и заврался, однако справедливости ради скажу: «Хлеб-соль ешь, а правду режь!».

### *Еврейский характер*

Мендель покрасил пароход и требует оплаты согласно договору.

– Какая оплата? Ты же покрасил только одну сторону...

– Ну и что, посмотрите договор, там сказано: Мендель – с одной стороны, Одесское пароходство – с другой.

Подобные характеристики в серьезном или юмористическом жанре можно было бы продолжить, но для анализирующих информацию людей и так понятно, что с людьми нужно взаимодействовать дифференцированно, ибо язык не только одного народа, но и одной социальной группы отличается от языка другой группы, а на его употребление в речи влияет индивидуальный потенциал личности, в том числе и характер.

Как отмечает Ю. А. Борисов в книге «Роскошь человеческого общения», в ряде языков есть не только единственное и множественное, но и двойственное число (я + ты), в некоторых есть средний род, а в английском, например, существительные не имеют даже мужского и женского рода; у северных народов есть по три десятка слов, обозначающих разное состояние снега и разные породы оленей, тогда как нам для этого хватает и одного-двух слов; индейцы говорят о себе в третьем лице, полностью отождествляя себя с племенем, а короли о себе – во множественном числе...

Все это коммуникативные знаки языка, иногда делающие действительно невозможным адекватный перевод с одного языка на другой, особенно когда речь идет о культурных реалиях, не имеющих аналогов в другой культуре.

Если не владеешь такими нюансами, приезжая для переговоров в другую страну, то можешь попасть в сложную ситуацию. Так, очень странное впечатление на носителей иной культуры могут произвести некоторые комплименты женщинам. В Индии можно польстить женщине, если сравнить ее с коровой, а ее походку – с походкой слона. Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой, олицетворяющей совершенство форм и движений. Обращение к женщине «Гусыня!» в русской культуре – оскорбление, в Египте – ласковый комплимент.

Речевое поведение, отличающее язык людей разных национально-этнических общностей, проявляется так же ярко и на уровне невербального взаимодействия, хотя общего в этом плане у людей гораздо больше, чем различий. И все-таки эти различия существуют. Мы, например, когда помогаем себе при счете, загибаем пальцы в кулак, начиная с мизинца. Американцы (и некоторые европейцы) поступают диаметрально противоположным образом: они разгибают сжатые в кулак пальцы, начиная с большого. Не совпадают у нас с болгарами, албанцами и турками жесты, обозначающие подтверждение и отрицание.

Таким образом, чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера и говорить с ним как бы «на одном языке», используя понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять: в каком смысле то или иное слово вы использовали. Если, например, вы употребили слово «собака», то лучше сразу же объяснить, что вы имеете в виду ротвейлера немецкой породы, «девочку», трех лет и т. д., ибо со словом «собака» у каждого человека возникает свой образ; кроме того, это слово используется для оскорбления кого-то и т. д.

Важно также помнить о том, что некоторые слова, например такие, как эксклюзивный, аттракция, альтернатива, паблик рилейшнз у людей в лексиконе (словарный запас) есть, а в тезаурусе (от греч. *thesaurós* – сокровище, сокровищница), множество



смысловыражающих единиц некоторого языка с заданной на нём системой семантических отношений) – нет, следовательно, целесообразно, используя иностранные слова или профессиональную лексику, объяснять смысл сказанного или заменять эти слова другими, более понятными. И, наконец, следует помнить и о том, что языковые нормы, специфика нашей речи должны меняться в зависимости от того, к кому обращено высказывание. В реальном деловом общении нам приходится постоянно выступать в какой-либо профессиональной, межличностной или актуальной на данный момент роли. В чужом офисе – вы гость и в то же время деловой партнер, в своем – хозяин, в парикмахерской – клиент, в суде – свидетель или ответчик и т. п.

Социальная роль – это нормативно одобренный обществом образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию.

Социальная позиция, или статус – формально установленное или молчаливо признаваемое место индивида в иерархии социальной группы. Понятия «роль» и «статус» взаимосвязаны. Статус как бы отвечает на вопрос «кто есть личность?», а роль – «что она делает?». Речевое поведение в деловом взаимодействии непременно должно учитывать законы статусно-ролевого общения.

Статусно-ролевое общение основано на неписаных нормах и на ожиданиях того, что каждый деловой партнер будет соблюдать речевые нормы, свойственные его положению в обществе, в мире бизнеса и определяемые характером взаимоотношений с собеседником. От неконкурентоспособного предпринимателя ждут уступок на переговорах, от опытного и успешного бизнесмена – помощи и мудрых советов, от преподавателя, обучающего новым профессиям, – не только профессиональных знаний, но и их специфики в условиях рыночной экономики, от студента – желания эти знания получить, от работодателя – приема на работу.

Такие представления типичны, поэтому на их основе складываются стереотипы ролевого поведения. Знание этих нюансов позволяет каждому человеку в общении с другими использовать разнообразные риторические умения, эффективные речевые стратегии и тактики.

### 3.4. Фонетический барьер

В процессе общения зачастую возникает фонетический барьер, то есть препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Чтобы такого барьера не было, надо говорить внятно, достаточно громко, избегая при этом скороговорения. Известно, что выполнение этих условий улучшает «проходимость» информации, оптимизирует деловую коммуникацию. Большинство деловых партнеров такие правила выполняют как бы интуитивно и тем не менее фонетические барьеры возникают каждый раз, когда темп и скорость речи, качество дикции и произношения оставляют желать лучшего.

Специалистами в области психологии общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано и чем чувствительнее личность, тем чаще и быстрее это проявляется.

С точки зрения психологии причина непонимания здесь будет заключена в следующем. Все внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении говорящего к партнеру. В результате (как защитная реакция) происходит сдвиг внимания. Он блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова, адресованные слушающему партнеру, не осознаются им. Понимание заблокировано.

Возникает вопрос: что же предпринять, чтобы изменить подобную ситуацию? Психологи рекомендуют в такие моменты использовать приемы личной психологической защиты (например, мысленно проанализировать особенности партнера в этот момент: «глаза-то как вылупил» или «вены-то как вздулись, вот-вот лопнут» или представить, что у партнера на голове шапочка с бубенчиками и «услышать» их звон в соответствии с движениями его головы). Однако мы говорим о деловой коммуникации и об ее эффективности, следовательно, такое поведение недопустимо ни с одной, ни с другой стороны. Целесообразнее и в такой ситуации использовать вербальные средства, например, сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Эта фраза антипровокационная, так как не вызывает ответную агрессивную

реакцию партнера, а помогает ему перестроиться и корректно объяснить свою проблему.

Вообще тон голоса играет большое значение для понимания контекста. Делая те или иные ударения, расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Например, фразу: «Эту проблему мы должны решать совместно» можно сказать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Роль интонации при обращении

Выделение голосом	Намерение партнера
<i>Эту</i> (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
<i>Проблему</i> (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
<i>Мы</i> (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
<i>Должны</i> (а не хотели бы)	Обязанность действовать
<i>Решать</i> (а не только обсуждать)	Уровень решения
<i>Совместно</i> (а не в одиночку)	Метод решения

Таким образом, логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль, если же оно отсутствует или сделано неправильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.). Отвлекают от содержания речи говорящего практически все неречевые проявления голоса, которые нередко сопровождают процесс говорения. Это хихиканье, смешки, хныканье, шепот, крик, вздох, стон, рычание, икота, зевота и пр., а также так называемые НАЗАЛИЗАЦИИ (негативные околоречевые проявления, звуки-разделители) «хм-м-м-м», «э-э-э-э» и пр.

Студенты, например, иногда перестают слушать содержание лекции и занимаются тем, что считают, сколько раз лектор использовал «слово-паразит». Такая коммуникация никому не приносит пользы.

Раздражает слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т. п.

В реальной практике взаимодействия не избегают таких ошибок политические лидеры, руководители, бизнесмены и пр. В последнее время подобные ошибки допускают даже дикторы телевидения и радио.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер у слушателя, деловым людям необходимо работать как можно больше над собой, не только осваивая способы эффективной кодирования, но и постоянно задумываясь над тем, как произносятся слова и фразы, как расставляются акценты.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.
8. Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.
9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

## 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Не слушать – это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не окунается в общении с людьми, как милостыня внимания.*

**О. Бальзак**

*Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушающего.*

**Восточная мудрость**

### 4.1. Понятие слушания

Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. **СЛЫШАТЬ** означает физически воспринимать звук, а **СЛУШАТЬ** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков. Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если эти слова не затрагивают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Почему?» – задал вопрос удивленный ученик. «Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как нужно молчать и слушать». Этот ответ, прозвучавший более двух тысячелетий назад, перекликается с мнением писателя XX века Л. Фейхтвангера, утверждавшего, что «человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами».

Итак, умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации. Умение слушать у людей развито неодинаково: про одних говорят, что «они умеют слушать», про других, что «они не умеют слушать», поэтому первые и более приятны в общении, и с ними легче общаться, вести переговоры, договариваться. Как отмечал французский мыслитель Лабрюйер: *«Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие».*

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

- слушание – 40% рабочего времени;
- говорение – 35%;
- чтение – 16%;
- письмо – 9%.

Многие, размышляя об умении слушать, отождествляют его с умением слышать и убеждены, что и то и другое – инстинктивные, врожденные навыки, поэтому практически не предпринимают усилий по развитию навыка эффективного слушания. Отсюда у некоторых деловых людей появляются проблемы, которых могло бы не быть: неадекватное понимание, чувство обиды, потеря важной информации, чувство раздражения.

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

Стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: от личности, характера и интересов, от пола, возраста и статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Так, например, психологи установили существенные различия в поведении мужчин и женщин во время разговора. Они считают,

что обычно мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени беседы женщина собирается с мыслями, пытается восстановить их ход. Мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые советы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

Многие очень часто слушают только вполуха, а остальное внимание уделяют собственным мыслям, поводом для которых стали высказывания партнера. Кто хочет внимательно слушать, тот на самом деле должен уметь и молчать, должен быть терпеливым. Однако практика делового общения свидетельствует о том, что нетерпеливые деловые партнеры – весьма распространенный тип. Они быстро теряют способность следить за пространственными рассуждениями собеседника. Для этих людей высказывания другого – это лишь ожидание собственного выступления или повод к тому, чтобы модифицировать свои высказывания.

#### 4.2. Трудности эффективного слушания

В деловой коммуникации выделяют следующие трудности эффективного слушания:

1) **Отключение внимания.** Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он вам не верит, считает создавшееся положение тупиковым.

2) **Высокая скорость умственной деятельности.** Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Поэтому, когда кто-то говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

3) **Антипатия к чужим мыслям.** Любой человек всегда больше ценит свои собственные мысли, и для него обычно приятнее и легче отслеживать именно их, нежели заставлять себя следить за ходом рассуждений партнера.

4) **Избирательность внимания.** Мы привыкли слушать одновременно многое, не уделяя равноправного внимания разным

объектам восприятия (слова, мимика, жесты, позы, интонации и пр.). Попытка внимательно слушать все и одновременно фиксировать что-то является для многих непосильным занятием. Поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас наибольший интерес. Эта присущая нам привычка переключать внимание с одного на другое затрудняет концентрацию его на чем-то одном.

5) **Потребность реплики.** Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимое желание перебить и(или) ответить, и тогда мы перестаем слушать. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с помощью которых мы хотим опровергнуть аргументы партнера.

### **Ошибки тех, кто слушает**

Выделяют следующие ошибки, которые наиболее часто встречаются у тех, кто слушает:

1. Удаление от основного предмета разговора (свойственно многим слушателям), в результате чего может полностью потеряться нить разговора.

2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но не следует на них заикливаться. Психологи утверждают, что даже люди, прошедшие специальный тренинг, могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентироваться на наиболее существенные моменты, идеи, мысли.

3. «Уязвимые места» – для многих участников делового взаимодействия это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия, например: кризис, агония, тупик, война, голод, агрессия, кровь, смерть и т. п. У слушающего возникают отрицательные эмоции, он начинает ассоциировать, вспоминать прошлое. В такой момент уже невозможно следить за речью говорящего.

### **Внутренние помехи слушания**

К вредным привычкам слушания относятся «размышления о чем-то еще». Как показывает опрос слушателей, к ним, например, относятся следующие:



- «Я слишком поглощен тем, как выгляжу в глазах других».
- «Я не слушаю, а просто предугадываю заранее, что скажет говорящий».
- «Мои мысли направлены на то, что мне кажется более существенным».
- «Когда в процессе слушания мне становится скучно, я начинаю фантазировать, занимаюсь каким-то другим делом или критику происходящее».
- «Я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».
- «Когда тема мне очень интересна и близка, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил, и я мог бы высказать свою точку зрения. Когда терпение исчерпано, я его прерываю».
- «Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованным в том, что говорят, так что практически не слышу слов».
- «Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

### **Внешние помехи слушания**

- Собеседник говорит недостаточно громко или шёпотом.
- Отвлекающая внешность собеседника, его манеры (наличие дорогих или «экзотических» украшений, жеманность или неадекватность мимики, жестов, амимия – отсутствие мимики вообще и т. п.).
- Помехи (например, шум транспорта или работающих механизмов за окном, ремонтные работы на верхнем этаже, заглядывание посторонних в аудиторию, в кабинет).
- Температура в помещении – слишком холодно или жарко.
- Плохая акустика.
- Окружающая обстановка или пейзаж (картины, портреты или витрины в помещении, а также пейзаж за окном).
- Поглядывание на часы.
- Прерывание разговора, телефонные звонки.
- Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.
- Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают», регламент исчерпан.

– Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.

– Плохая погода, космические влияния на работоспособность.

– Цвет стен в помещении (красный – раздражает, темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет).

– Неприятные запахи в помещении (например, запах сырости, гнилости, краски и т. п.).

– Привычка держать в руках посторонние предметы, например книгу или журнал.

– Непоседливость, суетливость собеседника (а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, что-либо рисовать и пр.).

В книге «Забывтое искусство слушать» Маделин Беркли-Ален делит процесс «слушания» на три уровня, характеризующихся определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Четких границ между уровнями нет, они могут перекрываться и во время деловой коммуникации сменять друг друга в зависимости от ситуации общения. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности взаимодействия. Описание уровней слушания может помочь сделать самоанализ своих возможностей слушания.

### **Уровень 1. Слушание-сопереживание**

На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. Характеристики этого уровня следующие:

– ощущение присутствия в данном месте и в данное время;

– уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;

– сосредоточенность;

– концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание мыслям и чувствам говорящего;

– игнорирование своих собственных мыслей и чувств – внимание направлено исключительно на процесс «слушания».

### **Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем**

На этом уровне делового взаимодействия люди, слушая партнера, остаются как бы «на поверхности» общения, они не воспринимают всю глубину сказанного. Они пытаются услышать, что

говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают.

### **Уровень 3. Слушание с временным отключением**

В процессе взаимодействия слушатель как бы слушает и не слушает, понимая, что происходит, но сосредотачиваясь только на себе. Иногда при этом партнер следит за комментариями «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. На третьем уровне процесс слушания пассивен, реакции на высказанное снижены. У такого слушателя, как правило, «пустой» взгляд, он может потерять нить разговора и то, что он может сказать сам, – для него важнее.

Каждому деловому человеку важно выработать в себе умение слушать партнера на уровне слушание-сопереживание, так как это самое перспективное слушание.

## **4.3. Виды слушания**

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает полезно, когда используется ситуативно, оно уместно, например, на деловом совещании, дискуссии, конференции, то есть там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, новый опыт, точки зрения и пр. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, например на лекции, сообщении, информационном докладе, семинаре, критическое слушание малоперспективно.

Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том,

что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы пролетает мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

**Эмпатическое слушание.** При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит. Эмпатическое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, в завтрашнем дне, удовольствие, удовлетворение и пр.) и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции (страх, тревога, печаль, огорчение, разочарование, безысходность, чувство «тупика» и т. п.).

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Умение внимательно молчать, не вмешиваться в речь партнера своими замечаниями, репликами, комментариями, демонстрируя при этом доброжелательность и поддержку, облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами.

Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

а) партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;

б) партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции: обеспокоен, обижен чем-то, неудовлетворен;

в) партнеру трудно выразить словами то, что его волнует, любое вмешательство в разговор создает еще большие трудности;

г) партнер застенчив, неуверен в себе, ему легче «общаться» с техникой, вещами, чем с себе подобными;

д) партнер просит: «Выслушайте меня до конца, а потом посоветуйте, как мне быть». В этой ситуации возможна временная «ловушка», поэтому необходимо сразу же оговорить регламент длительности высказывания и соотнести его с вашими временными возможностями. Если это не предусмотреть заранее, то можно оказаться в сложной ситуации, когда слушать уже невозможно, а перебивать, после обещания выслушать, некорректно.

При нерелексивном слушании целесообразно подавать сигналы партнеру, подтверждающие ваше понимание и включенность, типа «хм-хм», «да-да», кивок головой, «так-так», «продолжайте, я вас слушаю», «понимаю», «правда?». Иногда бывает достаточным просто внимательно выслушать партнера, однако если ваша точка зрения отличается от мнения собеседника, тогда необходимо вступить в беседу и высказаться, то есть перейти к релексивному слушанию.

**Активное релексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь.

В деловом общении как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть раскодированы, как уже отмечалось, слушателем по-разному. Иногда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, выражаемым путаной жестикуляцией, – все это может исказить смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает соображать, о чем же он, собственно, ведет речь.

Нередко людям трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться странным или глупым, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет «предпринимать обходные маневры», нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Мы часто ходим вокруг и около в своих высказываниях и можем позволить себе говорить о самом важном лишь тогда, когда уверены, что это нам ничем не грозит, что нас действительно стремятся понять.

На адекватность понимания влияют и такие факторы, как зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура, «фильтры», через которые большинство людей пропускают информацию (установки, прошлый опыт, жизненные ценности, убеждения, интересы, ожидания, предрассудки, образы прошлого и будущего, гипотезы и пр.).

Чтобы обеспечить понимание, слушающий должен дать говорящему знать, что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

Специалисты в области общения выделяют четыре приема установления обратной связи: расспрашивание, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

#### 4.4. Обратная связь в процессе слушания

**Расспрашивание**, или выяснение. Это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы облегчить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно. После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, восстанавливается. При трудностях восприятия информации полезно формулировать такие фразы:

«Уточните, пожалуйста, ...»

«Правильно ли я Вас услышал?»

«Повторите, пожалуйста...»

«Не могли бы Вы на конкретном примере пояснить это?»

«Что Вы имеете в виду?»

«Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста...»

«По Вашему мнению, это невозможно?»

«Другими словами, Вы считаете, что...»

«Если я Вас правильно понял, то...»

«В этом ли заключается проблема, как Вы ее понимаете?»

«Я не понимаю, что Вы имеете в виду? Не объясните ли это...?»

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли.

Перефразирование можно начать словами:

«Насколько я мог Вас понять,...»

«Итак, Вы полагаете...»

«Иными словами, Вы считаете...»

«Значит, с Вашей точки зрения, если я Вас правильно понял...»

«Вы думаете...»

Обычно перефразирование как прием обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера. Акцент делается именно на смысловом значении мысли, идеи, а не на установках и чувствах собеседника, причем своими, другими словами, а не механически копируя сказанное партнером.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля.

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие. Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите:

«Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...»

«Вы вроде бы огорчены...»

«Мне кажется, что Вы испытываете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

«Вероятно, Вас это очень расстроило»

«Представляю, как Вам тяжело...»

«Бедняга, Вам так досталось, я Вам искренне сочувствую...»

«Я вижу, как Вы переживаете...»

«Если я Вас правильно понял, это выводит Вас из себя...»

«Я понимаю Ваши чувства, но не разделяю их потому, что...»

«Любой бы на Вашем месте огорчился...»

Отражая эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать степень интенсивности проявления его чувств, используя с этой целью соответствующие слова, например: несколько, немного, совершенно, очень, сильно и т. п. Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, телодвижениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего (как говорят, «походить в чужих ботинках»), использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия, то есть вчувствование в другого.

Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие.

**Резюмирование.** Обобщение помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым, подводя итоги сказанному, партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен на дискуссии, деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»

«Если подвести итог сказанному, то...»

«То, что Вы сказали, может означать...»

«Итак, Вы считаете, что...»

«Обобщая то, что Вы сказали...»

«До сих пор мы рассматривали...»

«Резюмируя сказанное Вами, если я Вас правильно понял, может означать следующее...»

Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего.



## **Вопросы для самопроверки**

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?
2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.
3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.
4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.
5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.
6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.
7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.
9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

## 5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

### 5.1. Виды вопросов

*...Недостаточно только иметь  
хороший разум, главное – это  
хорошо применять его.*

***Р. Декарт***

*Кто спрашивает, тот и ведет.*

***Поговорка***

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;
- вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

В деловом взаимодействии используются очень разнообразные вопросы. Однако все их можно условно разделить на несколько **видов**:

*информационные* – для сбора необходимых сведений;

*контрольные* – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;

*для ориентации* – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;

*подтверждающие* – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

*ознакомительные* – для ознакомления с целями, мнением партнера;

*однополюсные* – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

*встречные* – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;

*альтернативные* – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);

*направляющие* – в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;

*провокационные* – с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;

*вступительные* – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

*заключающие* – для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Вопросы бывают также *закрытые и открытые*.

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные

и неправильные». Это определяет тот, кто спрашивает. Вопросы, требующие однозначного ответа, называют также *прямыми*. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа: «Сколько?» и «Что именно?». Например, такие вопросы, как «Сколько метров этой ткани продает ваш магазин в среднем в неделю?» или «Какой график поставки вы предпочитаете?», предусматривают краткие, ограниченные ответы со стороны партнера.

Менеджерам, юристам, руководителям для того чтобы решить ту или иную проблему или принять решение, требуется как можно больше информации. Чтобы выяснить три главных аспекта проблемы – Каковы факты? Что люди чувствуют по поводу этих фактов? Как эти факты и чувства организованы? – ставятся **открытые вопросы**. Такой вопрос часто начинается со слов «Что». Он выявляет ключевые факты в ситуации. К примеру: «Что случилось?», «Что именно вызвало неполадки в принтере?». Для делового взаимодействия, как уже было отмечено, не менее важно знать, какие эмоции переживают люди. Эту информацию можно получить через открытые вопросы, начинающиеся со слов «Какой» или «Как». Например: «Как Вы чувствуете себя после падения сбыта нашего товара?». Вопрос о причинах: «Почему это могло случиться?». Правда, в деловой коммуникации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «Почему?». Он зачастую раздражает партнера, вызывает защитные реакции, отговорки, поиск мнимой причинности. Целесообразнее задавать так называемый *зеркальный вопрос*: он расширяет информационные рамки и обеспечивает непрерывность открытого диалога.

**Зеркальный вопрос** позволяет проникнуть из области «сказанного» в область «несказанного». Например:

- «Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!»
- «Никогда?» (зеркальный вопрос)
- «Сейчас у меня нет для этого средств»
- «Сейчас?» Или – «Нет средств?»

Таким образом, закрытые вопросы обычно содержат слова «есть», «является», «не так ли?», а максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы..?». Например: «Не могли бы Вы рассказать, как видите ситуацию?», «Не могли бы Вы что-то добавить?».

Умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: «один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето», – заметил немецкий философ И. Кант.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардской школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливаются на улице какого-то студента и задают ему вопрос: «Как нам попасть в Гарвард?». Тот, подумав, отвечает: «Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться».

Рассказывают, что как-то раз шофер знаменитого британского политического деятеля Уинстона Черчилля сбился с дороги и завел машину неизвестно куда. Крайне раздосадованный Черчилль, высунувшись из окошка, окликнул прохожего и спросил:

– Извините, сэр, не могли бы Вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

– В автомобиле, сэр! – буркнул прохожий и зашагал дальше.

– Вот ответ, достойный нашей палаты общин! – пылко обратился знаток парламентских дебатов к шоферу. – Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно не нужный. И, в третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса. Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации.

Несмотря на многообразие вопросов в деловой коммуникации можно выделить отдельные **виды вопросов для ведения переговоров**.

На начальной стадии переговоров, при первой встрече целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер,

а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих проблемах, намерениях и потребностях можно с помощью специальных вопросов, например таких:

- о его мнениях;
- о фактах в его работе;
- наводящих, связанных одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами.

После этого необходимо использовать следующие виды вопросов:

– *вопрос о согласии*: «Хотели бы Вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение.

Если ответ «Нет», то тогда задается:

– *вопрос-объяснение*: «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается:

– *суммирующий вопрос-мнение*: «Вот все выгоды... Что Вы думаете по этому поводу?».

Если все равно нет уверенности, то задается:

– *вопрос, связанный с поиском ориентиров*: «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы Вы перечислить ваши предложения?».

После выяснения можно поставить:

– *вопрос-заявление*: «Если докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?».

Если ответ «Нет» после предыдущих вопросов, то задается:

– *вопрос о скрытом препятствии*: «Может быть, есть еще какие-то причины для отказа?».

Таким образом, постепенно собирается информация, позволяющая корректировать принимаемые решения.

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью следующих вопросов (табл. 2).

Таблица 2

## Вопросы для установления обратной связи

Ситуация	Примерные вопросы
1	2
<i>Незнакомое выражение</i>	
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	«Не могли бы Вы уточнить, что Вы имеете в виду под...?»
<i>Поощрение без давления</i>	
Говорящий собирается сделать шаг «на тонкий лед» и делает паузу. Вам хочется поощрить его, не оказывая давления	«Вы говорили о том, как не потерять способности к рациональному осмыслению ситуации, в случае когда клиент выходит из себя?»
<i>Отступление от темы</i>	
Говорящий отклоняется от темы и не сообщает Вам информации, которую Вы от него ждете	«Может я ошибаюсь, но разве Вы не собирались рассказать о проблеме, которую мы некоторое время тому назад сформулировали?»
<i>Попадание в замкнутый круг</i>	
Партнер словно «зацикливается», повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше	«Позвольте мне резюмировать сказанное Вами. Если я Вас правильно понял, то Вы заявили, что 1)..., 2)... Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?»
<i>Домысливание</i>	
Партнер не дал понять точно, что имеет в виду, и поэтому вы применяете «рискованный прием» и формулируете версию вашего понимания информации, исходящей от говорящего	«Скажите, пожалуйста, так ли это: Вы полагаете, что если я об этом прямо сейчас не позабочусь, то потом мне уже не удастся наладить с вами контакт?»
<i>Уточнение</i>	
Партнер только что произнес нечто, очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	«Мне кажется, несколько минут назад Вы сказали, что... Теперь же, я слышу, как Вы утверждаете... Мне кажется, что одно другому противоречит. Не могли бы Вы уточнить?»
<i>Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято</i>	
Партнер не принимает ваше дополнение, и вы хотите узнать почему	«Я признаю, что раньше мы обращались с жалобами сотрудников именно так, как Вы описали. Мне хотелось бы узнать, почему мое предложение Вам не подходит?»
<i>Выяснение мнения</i>	
Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что Вами было высказано	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что Вы думаете по этому поводу?»

Окончание табл. 2

1	2
<i>Рассеивание подозрений</i>	
Невербальное поведение партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	«Похоже, что-то из сказанного мной Вас обеспокоило. Не скажете ли Вы, что именно?»
<i>Установка обратной связи</i>	
Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	«Как, по Вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
<i>Привлечение внимания</i>	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по Вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»
<i>Выяснение причины неприятия</i>	
Партнер не согласился с частью из сказанного Вами, и Вы хотите уточнить причину этого неприятия.	«По Вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было меньше?»
<i>Конкретизация</i>	
Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и Вы хотите поговорить об этом более конкретно	«Что именно было сделано такого, что, по Вашему мнению, неправильно?»

Такого рода вопросы, чередуемые в зависимости от ситуации делового взаимодействия, помогают партнерам лучше понимать друг друга, активно слушать и сопереживать. Кроме того, используя разнообразные вопросы, деловые партнеры вместо оборонительной или нападающей позиции демонстрируют конструктивные модели общения, направленные на анализ и решение проблем. Постановка необходимых вопросов позволяет участникам коммуникаций выйти на объективное обсуждение ситуации, избежать отклонения от темы, перевода разговора в личностное русло.



## 5.2. Ответы на вопросы

*Бывают люди, которых  
нужно ошеломить, для  
того чтобы убедить.*

***Гельвеции***

*Чем больше мы углубля-  
емся мыслью в истину,  
тем более удлиняем свою  
жизнь.*

***Плиний Старший***

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания. В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

Существуют обстоятельные руководства по ответам на вопросы в самых разных ситуациях, а есть и краткие рекомендации, которые будут полезны любому деловому партнеру для повседневного общения:

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).

2. Если вопрос оказался сложным по составу (то есть состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Например: «Когда откроется Ваш магазин, по каким видам товара Вы намерены работать и будут ли предусмотрены скидки?». Этот сложный вопрос включает три простых, поэтому целесообразно выяснить у партнера, какой из них представляет для него наибольший интерес. Вполне возможно, что его интересует то, что в вопросе не заложено.

3. Если вопрос труден по содержанию, то:

– попросите повторить вопрос, поскольку не уверены, что поняли его. (Скорее всего, при повторении вопрос окажется короче, яснее, лучше «упакован». В то же время в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл. Ваша задача – незаметно помочь партнеру самому разобраться в том, что его беспокоит, а уж потом отвечать).

– повторите сами вопрос так, как Вы его поняли (это, вероятно, заставит партнера внести поправки в ваши «поправки», и у Вас будет больше времени на то, чтобы подумать над ответом).

– попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.

– если Вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе партнера. Это позволит Вам избежать углубления в проблему, по которой Вы не располагаете необходимой информацией или фактами.

4. Если Вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая информация конкретного характера интересует партнера. Это позволит Вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера.

5. Если Вам задают непредвиденный вопрос, и Вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время (если такая возможность имеется). Тем самым Вы показываете, что считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, вполне можно отделаться коротким, энергичным ответом. Деловые люди обычно ценят краткость типа: «Да», «Нет». Если заданный вопрос уводит Вас от темы разговора или выступления, то ни в коем случае не поддавайтесь «провокации», вернитесь к сути своего выступления – всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть партнера к обсуждаемой теме.

6. Если при ответе Вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив партнеру, что, по-видимому, Вы не очень удачно сформулировали свою мысль, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации партнером.

Если задают **некорректный вопрос**, а именно:

- а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны;
- б) вопрос, задевающий интимную сферу жизни;
- в) вопрос, оскорбляющий достоинство личности;
- г) плохо сформулированный вопрос,

то целесообразно или не отвечать совсем (если по ситуации это уместно), или использовать разнообразные уловки для ухода от ответа; вот к примеру, некоторые из них:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование – сделать вид, будто бы никакого вопроса не было;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело» – необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих «здесь и сейчас»;
- демонстрация полного непонимания ситуации: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка самого вопроса, например: «это наивный вопрос», «этот вопрос звучит аполитично», «это незрелый вопрос» и т. д.;
- вместо ответа: юмор, ирония, сарказм, например: придание вопросу маленькой значимости: «Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»; «И Вы считаете свой вопрос серьезным?»; «Ну что за легкомысленный вопрос?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т. д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.  
– Ничего, Ваши дети их поймут.  
– Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!  
– А почему Вы так убеждены, что ваши дети пойдут в Вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».
2. «– Мы с товарищем читали Ваши стихи и ничего не поняли.  
– Надо иметь умных товарищей».
3. «– Маяковский, зачем Вы носите кольцо на пальце, оно Вам не к лицу.

– Вот потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».

4. «– Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не Ваш удел.

– А Вы зайдите через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутовское замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накалилась атмосфера, кипят страсти – шутка в этой ситуации может нейтрализовать внешний фон общения.

Одним из очень эффективных приемов ответа на вопросы является **прием бумеранга** или **прием «возвратного удара»**. Суть его заключается в том, что тезис или аргумент, высказанный одним из партнеров, обращается против него же, только сила удара во много раз увеличивается. Такой прием характерен для спора, дискуссии, полемики.

Так, однажды в Британском парламенте шли дебаты. Речь держал Черчилль, лидер консерваторов. Он, по обыкновению, едко «щипал» своих вечных оппонентов – лейбористов. И вот, не выдержав насмешек, вскочила с места пожилая и к тому же некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: «Мистер Черчилль, Вы несносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» Раздался смешок. Но невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу и окинув соболезнующим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...». В зале раздался взрыв хохота, что способствовало победе консерваторов.

Таким образом, как бы ни складывалась ситуация в ходе взаимодействия, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то, перебирая вышеперечисленные приемы, всегда можно отыскать такой, который позволит с достоинством выйти из нее.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

## 6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Слушай, что говорят люди, но понимай,  
что они чувствуют.*

***Восточная мудрость***

*Если не умеешь улыбаться,  
лучше не открывай дела.*

***Китайская пословица***

### 6.1. Язык жестов в деловом общении

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут лишь 7-10% информации. Что можно узнать, слушая другого? На этот вопрос восточный поэт и мудрец Саади отвечает так: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Несомненно, с помощью слов мы получаем разнообразную информацию, в том числе и ту, которая свидетельствует о компетентности, речевой и интеллектуальной культуре собеседника, а вот информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы в 55% случаев получаем, как считает французский психолог Франсуа Сюдже в книге «Правда о жестах», через мимику и жесты и в 38% – через интонации. Не случайно Б. Шоу в предисловии к сборнику своих избранных пьес отмечал, что есть пятьдесят способов сказать слово «да» и пятьсот способов сказать слово «нет», а вот написать эти слова можно только одним способом. Л. Н. Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных проявлений, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

В реальной практике коммуникации опасность заключается в том, что многие, считающие себя хорошими психологами, делают необоснованные обобщения на основании одного лишь восприятия. Например, один из партнеров во время общения почесал свой нос, а заметивший это другой партнер делает далеко идущий вывод: он врет. На самом деле у партнера действительно чешется нос. Поэтому, только связывая слова и жесты, физиологические сигналы и поведение человека, можно понять то, что им не осознаваемо, его истинные намерения и чувства.

Когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою интуицию, говорим о «шестом чувстве». На самом же деле распознать собеседника нам позволяет внимание,

часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несовпадения со словами.

Об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское *intueri* означает просто «внимательно смотреть». Вероятно именно поэтому, а не из природной жестокости допрашиваемого в полиции сажают на стул на открытом и ярко освещенном месте – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия. Вот реальная история. Некий советник в течение нескольких недель вел переговоры с одной фирмой. Речь шла об инвестициях в 200 тыс. долларов. На решающей встрече, в тот момент, когда советник произнес слово «стоимость», он отчетливо заметил сразу несколько оборонительных аналоговых сигналов: во-первых, партнер отвел глаза в сторону; во-вторых, резко откинулся на спинку вращающегося стула и, в-третьих, развернулся на нем в сторону от советника.

Советник был неопытен, поэтому он «понял» все три сигнала как протест против стоимости. Он положился на свою интуицию и, не попытавшись проконтролировать истинность своего вывода с помощью обратной связи, поторопился сделать оговорку, что если стоимость высока, то ее можно немного и снизить. И так как в этот момент партнер развернул стул обратно, опять с интересом подался вперед и, взглянув на советника, спросил: «И насколько вы



снизите?», тот посчитал, что сделал правильный ход. Контракт был заключен, но при этом советник потерял четыре процента.

Как выяснилось позже, потеря была напрасной: он просто переоценил свое понимание языка тела. На самом деле, как рассказывал потом представитель фирмы, услышав слово «стоимость», он с ужасом вспомнил, что забыл доставить обещанную документацию одному деловому партнеру, и его первым желанием было тут же броситься к телефону и распорядиться об отправке материалов.

Шопенгауэр заметил: «Знание о человеке – область, в которой никогда нельзя достичь совершенства, и даже опытный человек все снова и снова попадает на ошибках». Только с помощью вопросов на уточнение и на понимание можно перепроверить истинность интерпретаций, этой возможностью в деловом взаимодействии не стоит пренебрегать.

## 6.2. Средства невербальной коммуникации

К средствам невербальной коммуникации относят, как правило, следующие:

1. *Телесный контакт*, выражающийся в разнообразных формах – толчки, похлопывания, поглаживания и т. п.

2. *Дистанция между общающимися*. Расстояние между участниками делового общения свидетельствует о его формальности или неформальности, об отношении партнеров друг к другу, о степени заинтересованности в разговоре.

3. *Ориентация*, то есть положение сидящих (стоящих) по отношению друг к другу. Ориентация может меняться в зависимости от ситуации и свидетельствует о степени соперничества или сотрудничества.

4. *Внешний вид*. Основная цель – сообщение о себе. Через имидж деловые партнеры информируют окружающих о своем социальном положении, виде деятельности, самооценке и т. п.

5. *Поза тела*. Поза обычно указывает на те или иные межличностные отношения, на социальное положение партнера. Она может меняться в зависимости от настроения и эмоционального состояния человека. Однако при интерпретации необходимо учитывать культурный потенциал человека и общепринятые

этикетные условности, которые следует соблюдать в тех или иных конкретных ситуациях.

6. *Кивок головой* – используется для одобрения или подтверждения чего-либо, а также как сигнал, дающий партнеру основание вступить в диалог.

7. *Выражение лица (мимика)* – дает возможность для широкой интерпретации сокрытия или демонстрации эмоций, помогает понять информацию, передаваемую с помощью речи, сигнализирует об отношении к кому-то или чему-то.

8. *Жесты* – могут быть не очень выразительны, например движения головы или тела, но используются параллельно с речью, чтобы что-то в ней выделить, подчеркнуть, а иногда и заменить ее.

9. *Взгляд* – позволяет считывать самые разнообразные сигналы: от проявления интереса к кому-то или к чему-то до демонстрации абсолютного пренебрежения. Выражение глаз находится в тесной связи с речевой коммуникацией.

10. *Паравербальные и экстравербальные сигналы*. Смысл высказывания может меняться в зависимости от того, какая интонация, ритм, тембр были использованы для его передачи. Речевые оттенки влияют на смысл высказывания, сигнализируют об эмоциях, состоянии человека, его уверенности или застенчивости.

Таким образом, язык тела сам по себе является разновидностью «параллельного» языка, сопровождающего, как правило, речевые выражения человека и охватывающего все его движения, в том числе душевные (психомоторные).

Тот факт, что человек способен молчать, но не может полностью контролировать движения своего тела, предоставляет умеющему «считывать» невербальную информацию деловому партнеру потрясающий по своим возможностям «инструмент», который позволяет ему адаптировать и реадаптировать свою коммуникативную тактику в соответствии с реакцией (движениями) собеседника.

### **6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний**

Выделяют следующие характеристики для наблюдения и оценки эмоциональных состояний людей (табл. 3).

Таблица 3

**Характеристики для наблюдения и оценки  
ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ СОСТОЯНИЙ ЛЮДЕЙ**

Объект наблюдения	Эмоциональное состояние		
	Оптимальное	Перевозбуждение	Заторможенность
Рот, брови, общее выражение лица	Небольшие движения губами. Обычное выражение лица	Губы сильно сжаты, челюстные мышцы напряжены, брови сдвинуты у переносицы. Озабоченное выражение лица	Губы сжаты, углы рта опущены, брови сдвинуты у переносицы. Страдальческое выражение лица
Глаза	Спокойный, внимательный взгляд	Горящие, беспокойные глаза, напряженный взгляд, частое моргание	Унылый, недовольный взгляд
Лицо	Обычный цвет	Значительное покраснение или побледнение	Заметное покраснение и (или) появление пятен
Движение рук	Легкое, едва заметное подрагивание	Ярко выраженное дрожание, увеличение амплитуды и скорости движений, понижение их точности. Суетливость	Вялые, пассивные движения, снижение их амплитуды, скорости и точности. Закрепощенность
Дыхание	Заметное, ровное или учащенное	Учащенное, неглубокое	Замедленное, иногда с задержками при вдохе и выдохе
Интонация (темп, тембр, пауза и др.)	Обычные громкость и быстрота речи. Сохранение привычной эмоциональной выразительности	Более громкая и быстрая, чем обычно, речь. Усиление высоких тонов, интонации гнева. Нарушение синтаксического порядка слов в предложении. Внезапные остановки речи	Эмоционально невыразительная, более тихая и медленная, чем обычно, речь. Растягивание слов, переход на шепот. Появление пауз, интонации недовольства, подавленности
Особенности поведения	Увлеченность (выполнением задачи, разговором), активность	Плохой самоконтроль. Ярко выраженная бравада. Грубость, самоуверенность	Стремление к ограничению контактов. Апатия, сонливость, безразличие

Если в ходе делового взаимодействия партнер проявляет *неуверенность*, то дополнительными сигналами будут следующие: вопрошающий, ищущий взгляд, учащенное (временами) моргание,

раздувающиеся ноздри, прерывистое дыхание, вялая, медленная походка с опущенной головой и сцепленными за спиной руками.

На состояние *депрессии* укажут такие сигналы тела, как общая заторможенность, тусклый безразличный взгляд, опущенные уголки рта, грустное выражение лица, медленная походка с опущенной головой, плечами и взглядом, сгорбленная осанка.

Состояние *гнева* «выдают» сдвинутые брови, наморщенный лоб, желваки на скулах, раздувающиеся ноздри, стремительная походка с резкими движениями, суженный зрачок глаз и сжатые кулаки.

О *самодовольстве и честолюбии* партнера будут свидетельствовать поднятый подбородок, взгляд свысока, голова «победителя» или «президента», горделивая осанка, замедленная (с претензией на величественность) походка, интенсивные движения руками с ладонями, повернутыми вниз.

При этом наиболее важным объектом для наблюдения в ходе делового общения выступает лицо партнера. Исследования психологов (как отечественных, так и зарубежных) по проблеме эмоциональных проявлений показывают, что хотя каждое выражение лица является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы).

#### **6.4. Мимика и взгляд**

К *мимике* относятся все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение. Сюда же можно отнести и общие движения тела, например кивок головой, разворот вполборота (последнее в зависимости от контекста можно трактовать и как позу).

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на *согласованность*. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, ее обычно не воспринимают отдельно. Как только несогласованность становится достаточно сильной, это сразу же бросается в глаза, даже неопытному человеку.

Лицо партнера по общению приковывает внимание. Выражение лица позволяет нам получать обратную связь о том, понимает

нас партнер или нет. Мимика свидетельствует, как уже было отмечено выше, об эмоциональных реакциях в момент взаимодействия, о складывающихся между партнерами отношениях.

Сигналы мимической выразительности могут быть: вялыми, бедными, живыми, богатыми, маловыразительными, напряженными, спокойными и т.д.

Некоторым людям, как уже отмечалось, свойственна *амимия*, то есть отсутствие выразительности лицевой мускулатуры.

Выражение лица – это отражение эмоций, которые «слышны лучше, чем речь». Именно поэтому люди всегда стремились овладеть физиогномикой – искусством чтения лица. Эта наука сложилась еще в глубокой древности.

Лицо можно разделить на следующие области:

- область лба (включая брови).
- средняя часть лица, то есть область глаз, носа и щек, верхняя губа.
- область рта (или нижней губы) и подбородка.

### **Интерпретация сигналов области лба**

Мимические морщины на лбу могут быть горизонтальными, вертикальными или смешанными. Часто горизонтальным морщинам сопутствует подъем бровей.

*Горизонтальные складки лба* означают состояние повышенного внимания. Повышенное внимание может иметь различные причины: ужас, страх, смтение, изумление, удивление, замешательство, неожиданность. Чтобы понять, какие чувства демонстрирует человек, сигналы должны рассматриваться совместно с жестами, позами и пр. Так, например, горизонтальные складки и открытые глаза можно интерпретировать следующим образом: душевное состояние находится в выжидательном внимании по отношению к некоторым фактам, привлекившим сознание. Горизонтальные складки в совокупности с полузакрытыми (слегка прищуренными) глазами свидетельствуют о желании что-то расслышать или разглядеть («наострил уши»).

*Вертикальные складки лба* указывают, что общее внимание, вызванное кем-либо или чем-либо, достигло наивысшей точки. Вертикальные складки на лбу демонстрируют умственную сосредоточенность или напряженную физическую деятельность. Злость

и угрюмая раздражительность также могут быть причиной образования вертикальных складок. Образуются они и при заносчивости, в качестве вторичных признаков.

Проведите эксперимент: спросите у присутствующих рядом: «Кто может вытащить одной рукой спичку из коробка и закурить, но так, чтобы при этом коробок ни стола, ни чего бы то ни было не касался?». Вы заметите, что у каждого, кто предпримет попытку, образуются вертикальные складки на лбу. Чтобы зафиксировать движение бровей, проведите другой эксперимент: исказите чье-либо имя намеренно, например, вместо «Виктор» скажите «Витек» и наблюдайте.

### **Интерпретация сигналов средней части лица**

В деловом взаимодействии огромное значение имеют глаза, или визуальный контакт. Иногда человека называют «глазастым животным», так как именно через них он получает более 80% информации. Глаза называют не только «окном в мир», но и «окном в душу», то есть во внутренние психические процессы. Последние, как известно, тесно связаны с мышлением и всем тем, что происходит в душе человека, видимо поэтому о глазах еще говорят, что это «вывернутый наизнанку мозг».

Каждому деловому человеку необходимо смотреть в глаза партнера, демонстрируя *решительный, твердый, открытый взгляд*. «Твердый» взгляд всегда «блуждает», так как необходимо смотреть именно в глаза, а не в глаз, поэтому взгляд постоянно блуждает от одного зрачка к другому. Тот, кто смотрит лишь в один глаз партнера (то есть неподвижно), смотрит вызывающе, что может быть неприятным для собеседника.

При деловом общении взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

## Сигналы «языка» глаз

*«Вытаращенные»* (широко раскрытые) глаза – озабоченность, неожиданное удивление, сигнал внезапной радости и внезапного испуга, большого любопытства или беспомощности (растерянности).

*Полностью открытые глаза* – высокая восприимчивость чувств, мечтательность, «сон с открытыми глазами», беспредельное доверие.

*Прикрытые («занавешенные») глаза* – равнодушие, покорность, инертность и даже тупость, утомление, скука, иногда это сигналы высокомерия, чванства, высокого самомнения.

*Суженные или прищуренные глаза* – пристальное наблюдение, напряженное внимание, а если это взгляд сбоку, то еще хитрость и коварство. В сочетании с другими признаками этот взгляд может свидетельствовать о чрезмерной критичности, черствости, недоброжелательности.

*Сверканье глазами* – сигнал неуверенности, нервозности, нервной возбудимости.

*Сужение зрачка («глаз-бусинка»)* – злоба, агрессия, а иногда при сочетании с другими признаками – расслабление, покой, релаксация.

*Расширение зрачка* – проявление интереса.

*«Стеклянные» глаза* – уход в свои мысли, ассоциации.

*«Погасшие» глаза* – огорчение, расстройство.

Взгляд, направленный в центр лба и не опускающийся ниже глаз собеседника – *деловой взгляд*, используется чаще во время беседы, переговоров, консультирования, то есть когда люди сидят напротив друг друга.

Взгляд, распределяющийся между глазами и ртом – *светский взгляд*.

Взгляд, охватывающий лицо, шею, верхнюю часть грудной клетки – *социальный взгляд*; как правило, используется при деловых встречах, презентациях, пресс-конференциях, дискуссиях, деловых совещаниях, то есть там, где в коммуникации участвует небольшая группа (15±5 человек) и взаимодействие происходит на уровне камерного общения.

Скользит от глаз вниз по телу и обратно – *интимный взгляд*, в деловом общении не практикуется, допустим лишь в неформальных, межличностных контактах.

*Прямой взгляд* – означает интерес, уважение, открытую позицию, уверенность, готовность к контакту.

*Взгляд, направленный вдаль* – говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

*Взгляд, направленный «сквозь» партнера* – демонстрация подчеркнутого неуважения, возможной агрессивной реакции.

*Взгляд, направленный мимо партнера* – эгоцентризм, нацеленность на себя.

*Взгляд сбоку* – выражает скепсис, цинизм, недоверие, озабоченность.

*Взгляд снизу (исподлобья)* – агрессивность, доходящая до готовности к нападению или защите; при наклонной голове и напряженной и согнутой спине – подчиненность, покорность, услужливость.

*Взгляд сверху вниз* – демонстрирует чувство превосходства, гордость, высокомерие, презрение.

*«Уклоняющийся взгляд»* – означает либо неуверенность из-за сомнения, большой скромности, робости, боязливости, либо чувство вины, порою даже неосознаваемое.

*Твердый взгляд* – уверенность в себе, *жесткий* – скрытность, агрессивность, иногда бесцеремонность, недоверие.

Частота, длительность и «пристальность» взгляда в глаза партнеру по общению определяется:

- индивидуальными особенностями человека;
- характером взаимодействия и предметом коммуникации;
- степенью самооценки: заниженная, адекватная, завышенная.

В процессе взаимодействия именно визуальный контакт позволяет не только поддерживать обратную связь, но и «считывать» важную информацию. Существует известный афоризм, принадлежащий Вольтеру: «Язык имеет большое значение еще и потому, что с его помощью мы можем прятать свои мысли». Схожую мысль высказал и «король дипломатов» Уильям Гладстон: «Слова придуманы для того, чтобы люди могли друг другу лгать». «Язык глаз» способен передать скрытые мотивы, намерения и побуждения людей, особенно это важно выявлять в бизнес-практике.



Индивидуальные особенности проявляются прежде всего в том, что женщины смотрят на других людей в среднем дольше, чем мужчины, при этом контакт глаз женщины с партнером-мужчиной гораздо меньше, чем с партнером-женщиной. Мужчины, со своей стороны, также гораздо дольше смотрят в глаза партнерам-мужчинам, чем женщинам. Кроме того, женщины в процессе общения гораздо дольше смотрят на тех, кому они симпатизируют, а мужчины, наоборот, на тех, кто им симпатизирует.

Длительность взгляда зависит от таких индивидуальных особенностей, как степень общительности и абстрактности мышления. Замечено, что общительные и уверенные в себе люди смотрят на партнеров пристальнее и дольше, чем замкнутые, направленные «вовнутрь себя».

В практике взаимодействия людей считается зачастую, что партнеры, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают, имеют сомнительные намерения. М. Эргайл в своей книге «Психология межличностного поведения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга в время беседы в среднем от 30 до 60% времени. Он также заметил, что если два человека во время делового разговора смотрят друг на друга больше 60% времени, то они, по всей вероятности больше заинтересованы в личности партнера, чем в предмете контакта.

Эргайл также считает, что абстрактно мыслящие люди стремятся к большому контакту глаз, могут смотреть в упор, концентрируя взгляд в одной точке, в отличие от тех, кто мыслит конкретными образами, потому что у первых сильнее развиты способности к интегрированию поступающих данных и их труднее отвлечь.

Зачастую избегают контакта глаз люди застенчивые, стеснительные, однако после адаптации они способны легко осваиваться в ситуации. Вместе с тем, не следует забывать, что для предпринимательской, управленческой или юридической деятельности застенчивость противопоказана.

Психологи отмечают также, что люди склонны смотреть на говорящего больше тогда, когда он находится на некотором расстоянии: чем ближе к говорящему, тем больше мы избегаем визуального контакта.

В монологах, как известно, люди смотрят на партнеров в течение 45% всего времени общения, тогда как в активном диалоге – в течение 65%. Таким образом, при деловом взаимодействии визуальный контакт, мимика, взгляд имеют немаловажное значение. Нормальный для конструктивного делового общения взгляд – теплый, доброжелательный, открытый и успокаивающий.

## 6.5. Поза в деловом общении

Под **позой** следует понимать не только положение, которое принимает человек, но и движения, которые изменяют это положение или влияют на него, как, например, перемещение центра тяжести при покачивании вперед-назад, с носка на пятку и пр.

*Поза «Стоя на обеих ногах с равномерно распределенным весом»*

Так стоит человек на шатком основании, когда бывает сложно сохранить равновесие. Такую позу он занимает тогда, когда в опасности оказывается его душевное (психическое) равновесие или когда он отстаивает свою точку зрения. При этом угроза может как исходить извне (публика), так и испытываться внутренне (например, комплекс неполноценности).

Если ноги тесно сдвинуты, то это выражает покорность и боязнь. Так хотя и достигается цель своего рода съезживания, но одновременно из-за этого слабеет и «позиция», а потому поколебать того, кто стоит в такой позе, намного легче.

*Поза «переминаясь с ноги на ногу»*

Причиной переступания с ноги на ногу, как правило, является психическая подвижность. Если эта поза выполняется без напряжения и отставленная нога слегка согнута, то это означает свободное и открытое обращение к внешнему миру.

*Стоять покачиваясь*

Занимая такую позу, человек либо готовится к активному движению (шагу) вперед, либо возвеличивает себя, стараясь как бы увеличить свой размер, что говорит о некоторой заносчивости. Эту позицию можно отнести к угрожающей, поскольку «увеличивающийся в размерах» человек хочет продемонстрировать силу и

власть, чтобы затем запугать того, кто остался как бы в «уменьшенном» виде.

### *Поворот верхней части тела*

Поворачиваясь или наклоняясь, человек поворачивает верхнюю часть туловища, что в деловом взаимодействии может означать интерес, бесстрашие и открытость.

Когда верхняя часть туловища поворачивается в сторону от партнера, то это свидетельствует о незаинтересованности, желании уйти и прекратить общение.

Если поведение человека нельзя трактовать однозначно, то это говорит о том, что он испытывает противоречивые чувства. Например, страх и интерес – человек закладывает руки за спину и одновременно наклоняется вперед, чтобы, например, иметь возможность понаблюдать за «опасным» животным. Подозрительность и интерес – человек отворачивает верхнюю часть туловища, поворачивая в то же время свое лицо, чтобы видеть, какое воздействие это произвело на партнера.

### *Передвижение*

Передвижение человека зависит от того, к какой цели и как быстро он стремится.

Брести (плестись), слоняться – вид медленной ходьбы, когда не преследуется какая-либо определенная цель.

Тащиться (идти медленно, с трудом) – при таком способе передвижения нежелание двигаться проявляется наиболее отчетливо.

Мчаться, нестись – человек хочет как можно быстрее достичь своей цели.

Бег, когда человек ступает исключительно на носки и сразу же отталкивается, такой спринт имеет целью быстрейшее достижение желаемого. При этом он может передвигаться очень тихо, чтобы к кому-то подкрасться, а быстро перейдя на бег – кого-то догнать.

### *Ходьба*

К важнейшим факторам, воздействующим на ходьбу человека, следует отнести: темп, длину (размер) шага, степень напряженности, положение верхней части туловища и головы, сопроводительные движения рук, положение носков ноги, такт и ритм.

Ходьба с резко выпрямленной верхней частью туловища при акцентированной походке производит впечатление «гордого вышагивания» («как на ходулях») и выражает надменность и высокомерие.

Ритмичная ходьба свойственна человеку при небольшой целеустремленности, но хорошей воодушевленности. Она может свидетельствовать о радостном настроении или об интересном решении, пришедшем в голову.

При ходьбе размашистыми, большими шагами можно судить об экстравертированности, целеустремленности, предприимчивости, усердии и активной деятельности. Если при этом раскачивается верхняя часть туловища и активно двигаются руки, то это свидетельствует о том, что человек живет сегодняшним днем, целиком пребывает во власти своих инстинктов и не желает поддаваться чьему-либо влиянию.

Короткие или мелкие шажки – свидетельство интровертированности, такой человек как бы «держит себя в руках», демонстрируя осторожность, расчетливость и в то же время изворотливость.

Прерывистая и спотыкающаяся походка – показатель того, что человек испытывает внутреннюю раздвоенность и неуверенность, скованность и робость.

Волочащаяся, медленная походка может говорить или о плохом настроении, или об отсутствии заинтересованности. Люди с такой походкой, как правило, незрелы, «ершисты», не обладают достаточной самодисциплиной.

Если все тело раскачивается в ритме ходьбы, то такая походка производит впечатление возбуждения, раздраженности.

Если при ходьбе человек раскачивается, как бы хочет «перерасти самого себя» – это показатель заносчивости.

#### *Положение «сидя» как функциональное проявление*

Сидеть широко, грузно и уютно. Человек, сидящий в такой позе, хочет наслаждаться покоем и уютом, то есть «устроиться поудобнее». Мускулатура в такой позе расслаблена, ноги вытянуты, все «просит» о том, чтобы человека на некоторое время оставили в покое.

Верхняя часть туловища расположена прямо или слегка наклонена вперед. Наклоненная вперед или прямая верхняя часть туловища говорит о дефиците доверия к внешнему миру, человек будто бы ждет того, что его сейчас выгонят. Если при этом ноги как бы заведены слегка под сиденье, то это свойственно уверенным людям, которые чувствуют приближение опасности. Эта поза служит своего рода прелюдией при вставании по окончании беседы, консультации, переговоров.

### *Положение рук и ног в позе «сидя»*

Вытянутые ноги. Вытянутые далеко от себя ноги говорят о том, что человек занял удобное положение и не собирается уходить. Чем беззаботнее человек, тем шире расставлены ноги. Такая поза типичнее для мужчин.

Согнутые ноги. Если одна из ног, или обе ноги зацеплены за ножку стула, а спина прижата к спинке стула, то тем самым выражается желание оказаться в безопасности и получить поддержку (опору).

Скрещенные или прижатые друг к другу ноги. Такая посадка на стуле свидетельствует или о педантичной корректности или о беспомощности подчиненного.

Раздвинутые ноги. В зависимости от того насколько широко расставлены ноги, можно судить о степени беспечности того, кто так сидит. Чем шире расставлены ноги, тем больше информации о невоспитанности, а иногда и равнодушно-примитивной бесцеремонности. Женщины занимают такую позу крайне редко, и то если они в брюках.

Ноги, закинутые одна на другую. В зависимости от того, как высоко закинута нога, ее можно рассматривать как своеобразный барьер, желание отгородиться от чего-либо.

Ноги, скрещенные в области колен. Из-за сомкнутых бедер эта поза «сидя» интерпретируется как скованность, желание избежать контакта и замкнутость.

Ноги, скрещенные в области щиколоток. Такая поза производит впечатление меньшей замкнутости. В зависимости от того, вытянуты ли ноги далеко вперед или больше подтянуты под себя и с каким – сильным или слабым – напряжением это делается,

значение данной позы колеблется от допустимой степени расслабления до самопресечения какой-либо активности.

Немецкий специалист по коммуникации Хорст Рюкле в своей книге «Ваше тайное оружие в общении» отмечает, что при проведении «интервью перекрестного огня» тот, кому задают вопросы, сидит, как правило, немного в стороне от тех, кто его спрашивает. По одну сторону располагается задающий щадящие вопросы, а по другую – задающий оскорбительные вопросы. В 80% случаев тот, кому адресуются вопросы, уже в самом начале упражнения, когда он только еще начинал принимать позу «нога на ногу», так закидывал одну ногу на другую, что колено закинутой ноги указывало в сторону того, кто задавал помогающие вопросы.

Попытка «войти в контакт» – это доверительное поведение с закидыванием ноги на ногу в направлении партнера, поворот в сторону партнера верхней части туловища и лица. Если человек при деловом взаимодействии терпит неудачу, то – поведение «отступления», когда все движения повторяются в обратной последовательности вплоть до полного отворачивания – колени, верхняя часть туловища и лицо повернуты в противоположном направлении.

В деловой коммуникации несут большую информацию не только верхние и нижние части ног, но также руки и кисти сидящего (и стоящего) человека.

*Руки под столом.* В практике общения деловых партнеров считается, что тот, кто держит руки и кисти под столом, либо не готов к разговору, либо боится выдать охватившие его чувства неуверенности, нервозности или чего-либо в подобном роде. Это происходит и тогда, когда партнер опасается ворваться в сферу «владений» собеседника.

*Руки на столе.* Такая поза свидетельствует о готовности вступить в социальный контакт. И в этом варианте возможны разнообразные позиции, наиболее распространенной из них (сразу же после занятия места за столом) является смыкание рук и своего рода барьер. При реагировании на позитивные раздражители или в состоянии сильного эмоционального возбуждения эта поза принимает более открытый характер.

Если одна кисть находится на столе, а другая – под ним, то такое поведение может быть интерпретировано как поиск контакта, но лишь в начальной стадии.

## **6.6. Жестикуляция в деловом разговоре**

Жестикуляция включает в себя все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

Жест – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

Знаменитый оратор древности Демосфен на вопрос, что нужно для хорошего оратора, ответил так: «Жесты, жесты и жесты!».

Специалисты по общению выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

*Жесты уверенности:* кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони.

*Жесты неуверенности, раздражения:* прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле (обычно при стрессовой ситуации); одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой руки, браслет часов, манжету – скрытая нервозность; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины) – попытка скрыть внутреннее напряжение; во время разговора в позе стоя и с опущенными руками; потирание уха – нетерпение, желание перебить, нервозность.

*Жесты, выражающие агрессию:* тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатый кулак, в том числе кулак за спиной или в кармане; «указующий перст», направленный на партнера; поза на стуле «верхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность; руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены – демонстрация агрессии, в том числе сексуальной.

*Жесты несогласия:* боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное

движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, дополнительно такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

*Жесты разочарования:* почесывание в затылке; ослабление воротничка («воротничок мешает»); удары ногой (по полу, воздуху и т. п.).

*Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации:* рука у щеки (по аналогии – скульптура Родена «Мыслитель»); один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками (партнер протирает стекла очков или, сняв, подносит дужкой ко рту, создавая паузу для обдумывания услышанного); рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев.

*Жесты, выявляющие самооценку:* грудь вперед – высокая оценка самого себя; опущенные плечи – невысокая самооценка; отвод руки за спину, охватывание одной рукой запястья другой – при неуверенности в себе или в правильности своего поведения.

*Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации:* партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь – нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ; человек стоя опирается руками о стол, стул и пр. – ощущает неполный контакт; манера держать руки – замкнутый человек обычно убирает руки в карманы, за спину, скрещивает их на груди; прямой, открытый человек постоянно держит руки, ладони рук в поле зрения партнера по общению; лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак («телефонная поза») – внутренний монолог, скука; указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот – подозрительность, скрытность, недоверие; скрещенные на груди руки со сжатыми кулаками – враждебное отношение, возможность психической атаки; скрещенные руки с пальцами,



плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками) – негативно-подавленное отношение к ситуации; скрещенные ноги и руки у сидящего человека – нежелание вступать в контакт, демонстративность; нога, закинута на подлокотник кресла – явное пренебрежение к окружающим; ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол) – властность, психологическое давление на партнера; жест «закладывание рук за голову» или «закладывание рук за спину с захватом запястья» – уверенность в себе и превосходство над другими, доминирование.

Стоит запомнить, что одни и те же жесты в разных культурах могут быть истолкованы по-разному. Мы в знак согласия киваем головой, не соглашаясь – качаем ею из стороны в сторону. Некоторые народы поступают в этих ситуациях противоположным образом. Кроме того, для различных народов само значение жестыкуляции отнюдь неодинаково. Общаясь, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестыкуляцию жители Финляндии, естественно, склонны считать признаком несдержанности).

### **6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации**

В деловом взаимодействии очень часто используются так называемые *«риторические уловки»*, то есть эмоциональные возбудители. Именно они вызывают у партнера те или иные эмоции, ощущения, переживания. Деловым людям важно вызывать не просто эмоции у собеседника, а именно те из них, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений. Чтобы добиться подобного результата, следует учитывать психотип партнера, его ведущий сенсорный канал, эффект влияния своего собственного имиджа и многое другое.

Практически беспрюграммной в деловом общении является *энергетика речи*. Ф. М. Достоевский в романе «Бесы» так описывает речевые возможности одного из героев – П. Верховенского: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернышки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет

противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Собеседникам нравится, когда партнер не суетится, а эмоционально и точно чеканит фразы, не скрывая при этом своих позиций, отношения к предмету разговора, всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности высказываемых предложений, аргументов. Именно единство манеры поведения и произнесения слов, как правило, оказывает влияние на собеседника и создает ситуацию для доверия.

В деловой коммуникации при использовании вербальных и невербальных средств максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств.

Известный артист И. Ильинский в книге «Сам о себе» писал: «...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль».

Под **интонацией** понимаются все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного. Это интонация, мелодия речи, наличие и длительность пауз, громкость голоса, ритм речи и пр.

«Освободите» голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и вызывая к размышлению, как и во имя чего жить.

Речь базируется на задействовании механизма *ассоциаций*. Они представляют собой способность нашего интеллекта восстанавливать прошлую информацию по отношению к той, которая в данный момент принимается человеком, то есть когда одно представление вызывает другое. Эффект достигается благодаря тому, что говорящий создает общее информационное поле делового взаимодействия, которое помогает собеседнику активно соучаствовать и понимать партнера.

Различают следующие **характеристики человеческого голоса**.

*Скорость речи.* Оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи свидетельствуют об импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенность, легкую возбудимость человека.

*Громкость.* Большая громкость голоса присуща, как правило, истинной силе побуждений (жизненной силе), либо кичливости и самодовольству; малая громкость указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; сильные изменения в громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении собеседников. Как показывает коммуникативная практика, усилению эмоциональной речи в иных случаях способствует отсутствие логических доводов. Рассказывают, что, когда Черчилль готовился к выступлениям, то, работая с текстом, он делал на полях пометки типа: «аргументы слабые, усилить голос...».

*Артикуляция.* Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное, расплывчатое произношение свидетельствует об уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

*Высота голоса.* Фальцет зачастую присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос – мышление и речь сопровождаются повышенной эмоциональностью, естественной, а не искусственно созданной; высокий пронзительный голос – признак страха и волнения; низкий тон голоса – это расслабленность, покой и достоинство.

*Режим или течение речи.* Ритмическое говорение (ровное перетекание слов с легкими, периодическими колебаниями) – богатство чувств, уравновешенность, как правило, хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение – сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; угловато-отрывистая манера – трезвое, целесообразное мышление.

### **«Абсолютная» скорость речи**

В странах индоевропейских языков говорят со скоростью от 200 до 500 слогов в минуту (скорость ниже или выше этих значений соответственно определяется как «крайне медленная» или «крайне быстрая»). Исходя из этого можно дать такое определение:

- менее 200 слогов в минуту – относительно «медленная» речь;
- около 350 слогов в минуту – относительно «нормальная» речь;
- около 500 слогов в минуту – относительно «быстрая» речь.

Специалисты по вербальной коммуникации считают, что, например, для французов или итальянцев «нормальная скорость» обычно выше, чем для немцев. Поэтому так сложно переводить итальянские и французские фильмы на немецкий язык: синхронизация становится делом крайне тяжелым; при переводе с английского – проблема прямо противоположна.

### **Паузы во время коммуникации**

Во время делового взаимодействия иногда возникают паузы, причины которых весьма разнообразны:

- чтобы придать дополнительную силу последующим словам;
- в связи с тем, что собеседник задумался;
- чтобы выиграть время для размышления;
- с целью предоставить шанс партнеру для высказывания;
- как реакция на сигналы тела собеседника, свидетельствующие о желании что-то сказать;
- потому что говорящий отвлекся;
- паузы затруднительного положения, во время которых надеются, что может быть заговорит собеседник, в противоположность паузам тактическим, во время которых также рассчитывают, что заговорит другое лицо, но уже из других соображений.

Если один из партнеров отвлекся (например, кто-то заглянул, приоткрыв дверь), то возникает пауза, за которой следует или задумчивое переспрашивание, или что-нибудь типа «Впрочем...», «Кстати...». Таким образом, пауза по своему значению в принципе ничего собой не представляет. Вместе с тем, как показывает практика делового взаимодействия, она зачастую несет в себе много больше информации, чем порой может содержаться в словах.

Все сказанное свидетельствует о том, что деловым людям необходимо научиться *слушать паузу*, уметь интерпретировать причины молчания. Такое умение приносит весьма полезную информацию как в телефонных разговорах, так и во время бесед, деловых встреч, переговоров, особенно в совокупности с другими сопутствующими сигналами тела, несущими важную дополнительную информацию. Для развития этого умения целесообразно интерпретировать паузы во время парламентских дебатов при показе их по телевидению.

### **Смех для снятия напряжения в коммуникации**

Смех считается антистрессовым фактором. Благодаря смеху разряжается обстановка, снимается психологическое, а порой и физическое напряжение, он является целительным, оздоравливающим средством.

Существует «неписаное» правило: смех допустим только в группе, состоящей хотя бы из двух человек. Поэтому когда кто-то наблюдает смеющегося человека, сидящего в одиночестве и размышляющего над чем-нибудь или читающего книгу, то реакция окружающих – изумление и удивление: от морщин на лбу и злого взгляда, до ответной улыбки или даже смеха.

Люди смеются по разным причинам, например, когда:

- попалось на глаза что-то веселое или комичное;
- ожидают чьей-то подготовленной проказы, каверзы;
- хотят продемонстрировать какое-либо отношение к партнеру, тогда смех бывает: язвительный, злорадный, ироничный, циничный, безжалостный или неприязненный.

Бывает счастливый смех, демонстрирующий радость, удовольствие, одобрение, особенно когда человек слышит то, что хочет. Наконец, бывает смех искусственный, то есть насильственный, вымученный, смех-маска, игра – для достижения каких-то намерений.

### **Звуки, которые тоже «говорят»**

Во время разговора человек может произносить также разнообразные звуки, у которых нет словесного содержания, но они «говорят».

Эти звуки могут иметь различное значение в зависимости от той или иной ситуации. Произносящие такие звуки люди, как правило, не осознают этого, поэтому мы можем зафиксировать их повторяемость у одних и тех же людей. Так, например, есть люди, которые находят все, что происходит, трагичным безысходным, поэтому они, не отдавая себе в этом отчета, постоянно вздыхают или постанывают.

Анализируя такого рода сигналы, психоаналитики усматривают здесь глубокое, но не осознаваемое и не изжитое горе или беду. Человек как бы демонстрирует страдание, которое делает его фактически «чувствующим себя больным», хотя и не осознающим причины этого. Такое состояние, как показывают исследования, может быть вызвано, с одной стороны, какой-то нарождающейся серьезной болезнью, которая еще не проявилась в полной мере, или внешними нерешенными проблемами. Эти звуки в процессе взаимодействия с другими людьми, как правило, «заражают», вызывают у них аналогичные чувства. Поэтому «стонущих» людей сторонятся в принципе, а в деловой среде – особенно. Таково же отношение и к людям, демонстрирующим хронические страдальческие или брюзжащие интонации.

Такие человеческие проявления во время коммуникации, как кашель или покашливание, не всегда свидетельствуют о специфических возбудителях (например, простуда, дым или астматические явления), иногда это желание «нечто прокашлять».

Таким образом, речь, как считал К. С. Станиславский, это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отгалкиваясь от этих рассуждений, можно заметить, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи как бы внутреннюю мелодичность, это и делает их выступление перед партнерами столь эмоционально выразительным, что оно порой гипнотически воздействует на слушателей.

Подобным эффектом блестяще пользовался известный российский адвокат Ф. Н. Плевако. Так, например, в нашумевшем уголовном деле околоточного надзирателя Орлова, который обвинялся в убийстве артистки Бефани, речь Плевако составила всего полторы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая

Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали все, даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще защитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был другой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.

Паралингвистические особенности речи деловых людей позволяют получать самую разнообразную информацию, дополняющую язык тела, и делать некоторые выводы о личностных особенностях человека, его характере, внутренних состояниях и чувствах.

### **6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении**

В деловой коммуникации можно сформулировать следующие практические рекомендации участникам делового взаимодействия.

#### *Походка*

- идите навстречу партнеру спокойно и свободно;
- направьте свой взгляд на него.

#### *Положение стоя*

- поставьте ноги параллельно на небольшом расстоянии друг от друга, напрягите бедра;
- не стойте так, как будто Вас застали в тот момент, когда Вы сделали ошибку;
- правильная поза та, когда Вы стоите прямо, а не наклоняетесь вперед или назад.
- опустите руки вдоль туловища, не держите их, скрестив перед собой.

#### *Положение сидя*

- не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону;
- сидите спокойно, свободно, опираясь на спинку стула. Кто сидит на краю стула, сигнализирует: я готов вскочить;
- вытяните ноги;
- Вы можете во время переговоров изменить положение тела. Чаще всего изменение положения отражает ваше внутреннее состояние.

### *Голос*

- выражайте эмоции голосом;
- неуверенные люди говорят чаще всего тихо и колеблются;
- у агрессивно настроенных людей голос звучит резко, громко, взволнованно, холодно или язвительно;
- самоуверенные люди говорят твердо и выразительно;
- говорите неторопливо и делайте паузы;
- глубоко вдохните и выдохните несколько раз, чтобы проконтролировать свой голос;
- потренируйте до переговоров интонацию своих наиболее важных высказываний. Нередко модуляция важнее, чем содержание сказанного.

### *Мимика*

- сохраняйте приветливое выражение лица;
- избегайте морщить лоб;
- находите визуальный контакт, избегайте смотреть в упор.

## **6.9. Если ваш партнер – иностранец**

Общаясь с зарубежными партнерами, нужно очень осторожно пользоваться невербальными жестами, так как они могут интерпретироваться неадекватно нашему истолкованию, что может привести не только к неправильному пониманию поступающей информации, но и к нарушениям правил этикета или даже к оскорблению. В разных странах одни и те же жесты могут иметь совершенно различное значение. Так, например, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вам придется, намекая на чью-то глупость, повернуть указательным пальцем у виска, то вас не поймут, поскольку там это означает, что кто-то очень остроумно высказался. Говоря о себе, европеец показывает на грудь рукой, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (так мы обычно просим принести два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо. Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение. Так,



образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, а вот во Франции, например, он означает ноль, в Греции и на Сардинии этот же символ служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами. Если для нас кивок головой означает согласие, одобрение, то этот же знак в Югославии служит для отрицания. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, однако в Англии то же самое движение бровей будет рассматриваться как выражение скептицизма.

Во Франции или Италии если кто-то считает чью-то идею глупой – обычно выразительно стучит по своей голове, в свою очередь, немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да ты с ума сошел», британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой». Весьма эмоционально выражают свои чувства французы, невербалика у них очень выразительна. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять». Такого же рода информацию – «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют», – итальянцы передают постукивая указательным пальцем по носу. В Голландии такой сигнал интерпретируется как «Я пьян» или «Ты пьян», в то же время у англичан он означает конспирацию и секретность.

Очень характерный жест – движение пальца из стороны в сторону – в США и в Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии – отказ.

Если россияне в деловом взаимодействии не придают значения левой или правой руке, то, например, на Ближнем Востоке нельзя протянуть кому-либо подарок или деньги левой рукой, так как у тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой и вы можете нанести оскорбление деловому партнеру.

Специалисты по общению обращают внимание на то, что в любой культуре жесты неискренности связаны, как правило, с левой рукой, тогда как правая рука «окультурена»: она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому если в деловом общении ваш партнер жестикулирует левой рукой, есть вероятность, что он лукавит или просто негативно относится к происходящему.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх (V): если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова *Victory* («победа»). Этим жестом пользуются как известные политики, так и те, кто их приветствует.

Дистанцирование у разных народов также имеет свои отличия. Например, интимное пространство американца – 60 см. Так вот, когда американец общается с латиноамериканцем или японцем, который стремится максимально приблизиться к собеседнику, то американец считает такого партнера излишне настойчивым, претендующим на близкие отношения, что ему, американцу, как правило, не по вкусу. Латиноамериканец в этой ситуации сочтет американца высокомерным и надменным человеком, и оба при этом ошибутся в своем мнении, так как при разговоре нарушена привычная дистанция, что и вызвало взаимное недовольство.

Неодинаково относятся народы разных культур и к восприятию пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе должен быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет – это как бы сигнал, означающий, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что они «сообща делают одно общее дело».

Немецкие же традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Прежде всего, обязательное

условие помещения – двойные двери или очень надежные. Если дверь распахнута – для немцев это свидетельство беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило. Американец, желающий побыть в одиночестве, уходит в какое-либо помещение и закрывает за собой дверь, в то время как англичанин не привык пользоваться таким способом, чтобы отгородиться от людей. Несовпадение привычек в использовании пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается диагностировать ситуацию, выясняя в чем причина.

И, наконец, в Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию, в то время как англичане регулируют звук своего голоса, чтобы говорить, как можно тише. В Америке такое «шептание»стораживает.

Если у европейцев нормальным является приветствие за руку, то для индусов, например, более приятно, когда вы их приветствуете жестом: две ладони соединены вместе, пальцы повернуты в сторону подбородка и легкий наклон головы. Рукопожатие не принято и в Японии. Важнейшим элементом правил хорошего тона там являются поклоны. Причем, пятнадцати поклонов, например, достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд. Если европейское приветствие, как правило, короткое и сухое, то в странах, исповедующих ислам, например, в арабских странах, приветствие превращается в целую процедуру, мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам (на чужестранцев, правда, такие сигналы не распространяются), расспрашивают о жизни и здоровье. В Китае можно обменяться рукопожатиями, но нужно четко следовать субординации, то есть прежде всего пожать руку наиболее высокопоставленному лицу.

Е. Аллан в книге «Лицом к лицу» выделяет следующие межкультурные различия, знание которых несомненно полезно всем деловым людям (табл. 4).

## Межкультурные различия

Знаки внимания	Расшифровки знаков внимания людьми иной культуры
Визуальный контакт	Для многих черных американцев, молодых испаноговорящих и некоторых других людей прямой взгляд не означает уважения и его избегают
Язык тела	В некоторых африканских странах прямой контакт лицом к лицу воспринимается как слишком агрессивный. Выходцы из Ближней Азии привыкли к более близкому расстоянию во время беседы, чем это принято у европейцев
Тон голоса и скорость речи	Испанцы и итальянцы говорят быстрее других европейцев. Американцы говорят громко, а британцы невольно демонстрируют повышенное чувство гордости
Приверженность теме разговора	Американцы и немцы склонны быть прямолинейными, а представители Японии и некоторых азиатских культур ведут себя более уклончиво, не подписывая контракта до последней минуты

Иногда эти культурные различия порождают стереотипы, типа: «шумные американцы», «чванливые британцы», «агрессивные немцы», «уклончивые японцы». Следует помнить, что это не признаки национальной культуры, а различные стили делового общения, которые необходимо распознавать и понимать при деловом взаимодействии.

### Вопросы для самопроверки

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.

## 7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

### 7.1. Типы деловых партнеров

*К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.*

***Бальтасар Грасиан***

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

*Позитивный тип делового партнера.* Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

*Респектабельный тип делового партнера.* Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

*Оптимально настроенный тип делового партнера.* Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они

рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

## **7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт**

Традиционный и один из наиболее распространенных методов изучения личности делового партнера – *тестирование* – явно не подходит для этих целей. Вряд ли кому-то удастся побудить делового партнера выполнить тесты до начала переговоров. Не часто можно получить и его психологическую характеристику.

Но информацию об интересующем человеке можно получить в результате анализа его внешности, поведения и продуктов деятельности. При этом было бы ошибочным полагать, что составленная на основе данной информации психологическая характеристика менее точна. Скорее наоборот, потенциально эти методы дают более точное и правильное представление о человеке.

Проблему психологического изучения конкретного делового партнера можно решать как до начала, так и непосредственно в процессе переговоров. *Цель изучения* – определение основных мотивов его поведения, учитывая которые можно побудить его принять ваше предложение. Естественно, вначале необходимо остановиться именно на этих мотивах.

### **Формула вербовки**

Это не броский и сенсационный заголовок, а итоги глубокого и серьезного исследования мотивов, побуждающих человека стать на путь предательства и измены Родине. Результаты этого исследования опубликованы в Соединенных Штатах в книге профессора Блума (Blum) «Обманщики и обманутые». Сама по себе *вербовка* – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением. Учитывая возможные последствия

его принятия – смертная казнь или длительное тюремное заключение – аргументация на таких переговорах должна быть исключительно убедительной.

Поэтому знание основ ее построения очень полезно для проведения обычных деловых встреч и бесед, поскольку в определенном смысле партнер всегда является объектом разработки. Конечно, речь может идти только о дозволенных приемах.

Формула вербовки записывается в виде аббревиатуры SMICE: Sex (секс (пол)), Money (деньги), Ideology (идеология), Compromise (компрометирующие материалы), Ego (особенности личности).

*Секс.* К числу дозволенных приемов можно отнести привлечение молодых красивых женщин к участию в деловых беседах. Этот прием достаточно часто используется на переговорах, конечно, когда их ведут мужчины. Если одна из сторон представлена женщинами, то бывает, что другая использует для тех же целей мужчин.

Таким способом можно ослабить внимание другой стороны. Причем ослабление контроля в той или иной степени происходит обязательно, поскольку половой инстинкт носит бессознательный характер. При этом «возможная перспектива развития отношений» может побудить другую сторону быть более уступчивой.

*Деньги.* Коммерческая сторона любого соглашения должна предполагать, что организация, которой сделано предложение, получит материальную выгоду, приняв его. К числу разрешенных приемов можно отнести незначительные подарки (стоимостью до 100 долларов США) или скромное угощение (в пределах той же суммы) должностных лиц, представляющих делового партнера.

*Идеологические мотивы.* Идеологическая сторона переговоров состоит в том, что деловое предложение должно соответствовать корпоративной культуре организации, которой оно делается.

*Компрометирующие материалы.* Хотя, к сожалению, и они используются на «деловых» переговорах, но относятся исключительно к запрещенным приемам.

*Иные личностные мотивы.* Многочисленные мотивы этой группы очень важны для достижения успеха на переговорах. Очевидно, например, что если предстоит встреча с человеком тревожным и боязливым, то аргументация в пользу своего предложения

должна отличаться от той, которая была бы в случае обсуждения того же вопроса с волевым и уверенным в себе собеседником.

Такие особенности личности делового партнера, как неудовлетворенные тщеславие и честолюбие, самоуверенность и самолюбленность, склонность к авантюрным действиям и целый ряд других, могут побудить его принять ваше предложение, даже если оно и не совсем выгодно ему по чисто экономическим соображениям. В деловые отношения неизбежно примешиваются и личные. И именно личные симпатии или антипатии зачастую оказывают решающее влияние на характер, казалось бы, чисто деловых отношений и вносят основной вклад в успех переговоров.

Итак, выявить особенности личности делового партнера и составить его психологическую характеристику можно следующими основными способами.

### **Система определения личностных особенностей (СОЛО)**

При подготовке к деловым переговорам полезно использовать скрытые методы психологического изучения личности. Специфическая особенность этих методик состоит в том, что интересующее вас лицо не знает, что оно изучается. Для их использования не требуется заполнения изучаемым лицом анкет, тестов, бесед с психологом.

Сбор интересующей информации о человеке проводится в естественной для него обстановке: во время переговоров, встреч и т. д., а также в беседах со знающими его людьми. При этом знание установочных данных изучаемого лица и личное знакомство с ним необязательно.

К числу такого рода методик относится автоматизированная система определения личностных особенностей (СОЛО). Для получения психологической характеристики интересующего лица с помощью данной методики необходимо ответить на несколько десятков вопросов. Ответы могут даваться несколькими лицами, например, один человек предоставляет информацию по одним вопросам, другой – по другим. Отвечать на все вопросы необязательно.

В системе предусмотрены два режима работы: ручной и автоматизированный. В первом случае специальный опросник заполняется вручную, во втором – ответы на вопросы вводятся в



компьютер в диалоговом режиме. Ниже приводятся несколько вопросов из данной методики.

*Как он (она) одевается?*

1. Модно и тщательно.
2. Пестро.
3. Строго и со вкусом.
4. С заурядной скромностью,
5. Небрежно (грязно, неаккуратно).
6. С элегантной небрежностью.

*Носит ли он (она) драгоценности (перстни или кольца, печати, цепочки, запонки из драгоценных металлов и т. п.)?*

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Очень редко или никогда.

*Выразительность его (ее) лица?*

1. Очень выразительное, с гибкой и богатой мимикой.
2. Довольно выразительное.
3. Обычное.
4. Довольно невыразительное.
5. Очень невыразительное, как бы застывшее.

*Как он (она) ведет себя, если приходится долго сидеть (на совещаниях, в кино, театре и др.)?*

1. Сидит спокойно.
2. Вертится, ерзает, часто меняет позу.

*Жестикулирует ли он (она) при разговоре?*

1. Постоянно.
2. Часто.
3. Не чаще и не реже других.
4. Редко.
5. Никогда.

*Какова марка его (ее) автомобиля?*

1. Одна из наиболее модных и престижных.
2. Из тех, которыми пользуется большинство лиц его круга и достатка.
3. Достаточно старая и не популярная для лиц его круга и достатка.

4. Не имеет автомобиля.

*Насколько он (она) пунктуален при встречах?*

1. Всегда точен и пунктуален.
2. Как правило, пунктуален.
3. Не особенно пунктуален.
4. Обычно пунктуален, но периодически отменяет ранее назначенные встречи.
5. Часто заставляет себя ждать.

Многолетний опыт работы системы показывает, что ответы на большинство вопросов могут быть получены даже, как говорится, при «шапочном» знакомстве.

Собранная в результате опроса знающих человека людей информация позволяет получить его психологическую характеристику. Она включает сведения об основных потребностях и мотивах поведения изучаемого лица, его характерологических особенностях, а также рекомендации по общению и оказанию нужного влияния на него. Кроме этого, характеристика может содержать предположительные указания на возможные мотивы, способные побудить человека к нелояльным действиям по отношению к деловому партнеру.

### **Графология**

*Современная графология* – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка. Еще древние греки и римляне обратили внимание на то, что письменная речь носит черты индивидуальности.

Зародившись в качестве научного более ста лет назад, в настоящее время данный метод получил широкое распространение за рубежом, особенно в США, Франции и Германии. Многочисленные исследования показали, что анализ почерка позволяет составить достаточно полную и точную характеристику человека. В частности, это дало возможность Верховному суду США признать законным использование графологии для психологической диагностики лиц, поступающих на работу.

В нашей стране за последнее время также явно возрос интерес к данному методу изучения и оценки личности. Так, были переизданы труды некоторых российских графологов, переведены на русский язык и адаптированы исследования зарубежных авторов. На рынке программных продуктов появились первые системы автоматизированного анализа почерка. Некоторые отечественные и

действующие в нашей стране иностранные компании используют графологию в кадровой работе.

Данный метод, безусловно, можно отнести к скрытым методам психологического изучения личности. По оценкам специалистов, для получения достаточно полной и объективной характеристики человека желательно иметь образец его почерка объемом порядка 20 строк, причем целесообразно избегать брать для анализа различного рода служебные или официальные документы (заявления, служебные записки, рапорты, отчеты и т. п.).

В деловой практике зачастую можно ограничиться материалом гораздо меньшего размера. Тем более что в век компьютеров, как правило, бывает трудно найти более или менее объемную рукопись. Информацию о психологических особенностях изучаемого лица вполне возможно получить в результате графологического анализа его подписи – неотъемлемого атрибута любого документа.

### **О других методах бесконтактного изучения**

Арсенал других методов психологического изучения личности без вступления с ней в непосредственный контакт достаточно широк и разнообразен. Хотя в основном все они доступны только специалистам, полезно иметь общее представление об этих методах, поскольку в ряде случаев предпринимателям, консультантам с помощью профессионалов приходится использовать их в своей деятельности.

**Метод анализа биографии** – один из важнейших при изучении личности. Анализ жизненного пути человека, его поведения в различные периоды жизни и в разнообразных, прежде всего экстремальных, ситуациях позволяет получить его психологическую характеристику, более полную по сравнению с психологическими тестами.

Учитывая роль и значение данного метода для психологического изучения личности и определения ее надежности, он используется практически всеми спецслужбами и крупными зарубежными фирмами при отборе кадров.

Как правило, кандидатам предлагается достаточно подробно изложить в письменном виде свою биографию, отразив в ней различные периоды их жизни (детство, отрочество, юность, зрелые годы). Затем она внимательно изучается специалистами как

с точки зрения анализа жизненного пути, так и с точки зрения особенностей письменной речи (почерк, богатство и выразительность языка, грамотность, логика изложения, лексика и др.).

Хотя биографический метод и является одним из наиболее мощных и точных средств психологического изучения личности, его практическая реализация сталкивается с рядом трудностей. Прежде всего, часто трудно получить необходимую информацию, а если это и возможно, то требует значительных ресурсов как финансовых, так и временных.

**Анализ результатов деятельности.** Также достаточно мощное и гораздо более доступное для самостоятельного применения средство изучения человека. Его очень полезно использовать при подготовке к переговорам.

Давно известно, что о человеке можно хорошо судить по поступкам и результатам его труда. Еще Диоген Лаэртский писал, что истинная добродетель состоит не в словах, а в поступках. Перефразируя известный афоризм, можно констатировать: скажи мне, что ты сделал, и я скажу, кто ты.

С нарушившим слово бизнесменом вряд ли будут иметь в дальнейшем дело. Маловероятно, что акционеры вновь изберут в совет компании лиц, поставивших ее на грань банкротства. Уличенного во взятках или хищениях чиновника немедленно уволят, и ему будет очень непросто устроиться на работу в солидную фирму. Нельзя назвать порядочным человека, который, занимая высокие должности в годы так называемого застоя, стал ревностным хулителем прежнего режима.

Каждый в процессе своей жизни совершает много поступков, принимает ряд важных и ответственных решений, созидает или разрушает. Именно дела человека и создают то, что принято называть репутацией. Выяснение репутации делового партнера – важный составной элемент подготовки к переговорам.

Среди различных результатов труда человека особое место занимают материальные продукты его деятельности. Прежде всего, это печатные труды. Перед встречей целесообразно постараться выяснить, не публиковал ли Ваш партнер книги, брошюры или статьи, не давал ли интервью газетам или журналам. Если да, то следует ознакомиться с ними. Любому автору дорого его произведение, каким бы оно ни было. Обсуждение печатного труда,

затрагиваемых в нем вопросов – всегда интересная партнеру тема для беседы. Другие материальные продукты деятельности человека часто бывают связаны с его *хобби*: живопись, скульптура, чеканка, резьба по дереву, сборка моделей самолетов или судов и т. п. Хобби вообще может много рассказать о человеке, хотя для этого Вам лучше обратиться за консультацией к специалисту.

Следует только отметить, что знание увлечений делового партнера – серьезный козырь на переговорах, умелое использование которого нередко ведет к успеху даже, казалось бы, в безнадежных ситуациях. Примеров этому много в книгах Дейла Карнеги. Хобби – всегда интересная для партнера тема. При подготовке к встрече постарайтесь приложить максимум усилий, чтобы выявить его увлечения.

После того как собраны все ставшие доступными сведения о деловом партнере, тщательно проанализируйте их. Обязательно, особенно на первых порах, пока еще не так много практического опыта, составьте письменную психологическую характеристику своего будущего собеседника. Отдельно запишите миссию, видение и основополагающие ценности организации, с представителем которой предстоит встреча.

Имея перед глазами два этих документа, еще раз основательно обдумайте аргументы в пользу своего предложения. Обратите особое внимание на то, чтобы доводы соответствовали целям и основополагающим ценностям организации, а также потребностям партнера по переговорам.

### **7.3. Проведение первой встречи с партнером**

После того, как Вы вошли в кабинет и представились своему деловому партнеру, обменялись с ним приветствиями, осмотрелись вокруг и разместились за столом переговоров, не спешите сразу переходить к изложению сути своего предложения. Ведь необходимо не только быстро оценить собеседника по внешним признакам, но и понять, как он относится к Вам, дополнить и, возможно, скорректировать имеющееся представление о психологических особенностях его личности.

Еще, по существу, не приступив к разговору, можно уже получить для этого много важной информации. Обратит внимание

на то, как партнер пожал руку, на форму и размеры стола переговоров, на положение по отношению к собеседнику, на высоту спинки кресел и сидений, на которых расположились деловые партнеры, на дистанцию между собеседниками во время разговора.

### Рукопожатие

С давних пор придворные и вассалы, простые люди целовали руку своим господам. Поцеловать руку духовному или светскому лицу высокого ранга почиталось за большую честь. Руку для поцелуя подавали тыльной стороной ладони примерно на уровне или немного выше пояса.

Человек, «допущенный к ручке», при поцелуе вставал на одно колено или низко сгибался. Этим он выражал свое зависимое положение и поклонение господину, признавал его более высокое социальное положение. В настоящее время данный ритуал сохранился главным образом при общении со священнослужителями: в их лице люди поклоняются Богу.

Вместе с тем этот вид приветствия не исчез полностью, а лишь приобрел современную форму и трансформировался в так называемое *властное* или *доминирующее рукопожатие*. При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя). При этом, чтобы пожалть его руку, вы вынуждены повернуть свою ладонью вверх (как это делают нищие, прося подаяние).

Данным жестом партнер дает понять, что чувствует себя хозяином положения и рассматривает собеседника как своего вассала, который должен делать то, что ему говорят. Властное рукопожатие свидетельствует о том, что Ваш образ в представлении собеседника – это образ подчиненного, зависимого от него человека. Поскольку изменение образа – процесс непростой, прямо возражать или спорить с такими людьми особенно опасно. Это может привести к тому, что предложение будет отвергнуто, невзирая ни на какие аргументы.

Стоит отметить, что, властное рукопожатие не является раз и навсегда приобретенным жестом. Он используется при общении с подчиненными, а при приветствии вышестоящих лиц применяют другие виды рукопожатия.

Обратным доминирующему является *подчиненное* или *покорное рукопожатие*, при котором расположение рук партнеров меняется на противоположное: Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

Самым распространенным является так называемое *нейтральное рукопожатие*. При данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу. Так здороваются с деловыми партнерами и другими людьми, имеющими примерно одинаковый статус. Даже если общественное положение делового партнера объективно выше, при нейтральном рукопожатии он не стремится подчеркивать его, проявляет уважительное отношение, готов выслушать предложение и обдумать его.

Существует еще *рукопожатие «перчатка»* (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника) – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

Иногда при рукопожатии левая рука кладется на правую руку партнера, на его локоть или плечо, что является свидетельством глубины испытываемого чувства.

Следовательно, рукопожатие для делового взаимодействия может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, весьма продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки говорят о сильном волнении, гипертрофированном чувстве ответственности. Затянувшееся рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

В деловой коммуникации следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с деловыми партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго, а вот западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует

пожимать руку энергично и сильно; кроме того, при рукопожатии сцепленные руки принято покачивать от трех до семи раз.

В заключение надо рассмотреть ситуацию, когда руку для приветствия протягивает женщина.

В нашей культуре отец всегда учит своего маленького сына, как пожимают руки настоящие мужчины, а вот девочек этому ритуалу приветствия не обучают.

Хотя обмен рукопожатием более характерен при встрече двух мужчин, иногда им пользуются и представительницы прекрасного пола. И данная, казалось бы, незначительная деталь в поведении женщин обусловлена определенными психологическими особенностями их личности.

Всем им свойственны потребность в социально активном образе жизни, достаточно выраженное стремление к эмансипации. На этой почве у них нередко возникают сложности во взаимоотношениях с лицами противоположного пола, преодоление которых оказывает заметное влияние на их поведение.

Такие женщины не могут долго сидеть сложа руки, прагматичны, не склонны к мечтательности и фантазированию. Их решительно не устраивает то место, которое отводилось и отводится до сих пор женщине в нашем обществе.

Они не хотят сидеть дома и вести домашнее хозяйство, а стараются реализоваться как личность, нередко проявляют склонность к традиционному мужским профессиям, обладают мужественным характером.

### **Каков стол, таков и прием**

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга. Кто хоть раз наблюдал процедуру проведения переговоров и подписания договоров (например, между государствами), безусловно, обратил внимание на то, что в процессе обсуждения вопроса стороны, как правило, сидят друг напротив друга. Когда подписывается соглашение, они располагаются рядом.

Пока договоренность между участниками переговоров не достигнута, их разделяет барьер (обычно *прямоугольный стол*). Когда стороны приходят к согласию, барьер исчезает. Сам факт присутствия разделяющего участников переговоров барьера



свидетельствует о том, что они воспринимают друг друга в качестве если и не противников, то, по крайней мере, соперников.

*Круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности, равноправного сотрудничества, позволяет нивелировать возможные различия социального статуса участников переговоров. Проводя встречу за круглым столом, участники переговоров невербально сообщают друг другу, что между ними существуют отношения равноправного делового партнерства и взаимного уважения, что каждый из них готов внимательно выслушать другую сторону.

В этой связи необходимо обратить внимание на то, какое место по отношению к себе и за каким столом предлагает Вам занять во время переговоров деловой партнер.

В практике деловых встреч и бесед достаточно часто встречается ситуация, когда хозяин кабинета предлагает занять место за прямоугольным столом напротив него. Это свидетельствует о том, что он воспринимает Вас в качестве соперника или подчиненного.

Каждое из этих отношений потребует максимальных усилий, чтобы убедить собеседника принять предложение. Поэтому аргументы должны быть особенно сильными. Ведь партнер еще до начала разговора настроен критически, и необходимо сломать это недоверие и предубежденность.

В ситуации переговоров в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом более благоприятным является так называемое *угловое расположение* (рис. 5). Оно создает деловую непринужденную обстановку встречи и свидетельствует о том, что Вас воспринимают в качестве партнера, а не соперника и готовы внимательно и беспристрастно выслушать.

За круглым столом наиболее благоприятным также является *угловое расположение* (рис. 6). Оно свидетельствует о том, что собеседник воспринимает Вас как равноправного делового партнера и относится с искренним интересом и симпатией. На практике, однако, такая ситуация встречается достаточно редко.

В ситуациях, изображенных на рисунках 5 и 6, А является хозяином кабинета, а В – его деловым партнером.

В принципе возможна ситуация, когда партнер предлагает занять место рядом с ним. Это, как правило, означает, что он уже

принял предложение и хочет более подробно обсудить отдельные детали.

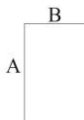


Рис. 5. Расположение за прямоугольным столом

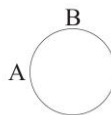


Рис. 6. Расположение за круглым столом

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от формы стола и взаимного расположения участников переговоров представлено в таблице 5.

Таблица 5

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от формы стола и взаимного расположения

Показатели	Собеседники расположены друг напротив друга	Собеседники расположены под углом друг к другу
Прямоугольный стол	Вас воспринимают как соперника или подчиненного. Отношение критическое и недоброжелательное	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное
Круглый стол	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное	Вас воспринимают как партнера. Отношение доброжелательное

Важно обратить внимание не только на расположение деловых партнеров за столом во время переговоров, но и на размеры самого стола. В кабинетах некоторых руководителей можно встретить очень большие столы. Такие столы не функциональны и не нужны для работы. Их большие размеры служат только для того, чтобы подчеркнуть высокое должностное положение и социальный статус обладателя. Хозяева таких столов, как правило, достаточно высокомерны и тщеславны.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом (рис. 7, 8).

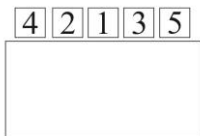


Рис. 7. Расположение за столом в один ряд

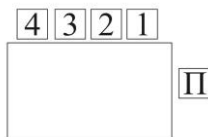


Рис. 8. Расположение за столом с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратиках числа показывают важность той или иной персоны. В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа – один слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) – третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева – занимающее самое низкое положение (номер 5). На рисунке 8 отображена ситуация, в которой деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.

В деловом общении нет мелочей. Для достижения эффективного результата бесед, переговоров, собраний, совещаний, презентаций и т.д. необходимо продумать организацию пространственной среды, то есть адекватную форме и целям встречи расстановку столов и стульев.

*Вариант 1. Для передачи односторонней информации возможны вопросы ответы (например, лектор и аудитория). Формы делового общения: лекция, доклад, информационное сообщение, собрание, митинг (рис. 9).*

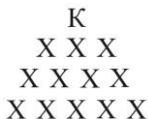


Рис. 9. Схема размещения участников совещания при односторонней передаче информации

Коммуникатор (К), передающий информацию, находится перед слушателями, сидящими рядами друг за другом. В такой пространственной среде можно разместить очень много людей, однако рассчитывать на адекватность восприятия и понимания информации не приходится. Налицо физический дискомфорт, недостаточная видимость и слышимость коммуникатора – отправителя информации, большие трудности в установлении обратной связи. Кроме того, прячась за спины товарищей, некоторые занимаются своими личными делами (разговаривают, читают, разгадывают кроссворды). Часто такую рассадку используют для передачи распоряжений и указаний.

*Вариант 2. Для коллективного обсуждения вопросов, проблем, для группового принятия решений. Формы делового общения: деловое совещание, дискуссия, пресс-конференция, брифинг, семинар, деловая встреча, групповая беседа (рис. 10).*

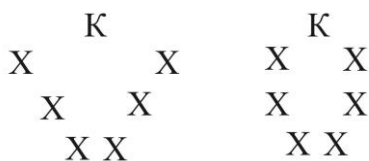


Рис. 10. Схема размещения участников совещания для коллективного обсуждения вопросов, проблем

Коммуникатор, ведущий разговор, организатор дискуссии, руководитель совещания сидят в центре перед участниками, которые сидят в один ряд полукругом (полуквадратом).

Главное преимущество такой посадки – возможность видеть всех и все слышать. Глядя на партнеров, можно «считывать» не только вербальную, но и невербальную информацию, тем самым лучше понимая собеседников или участников спора. Кроме того, при такой организации пространственной среды положение сидящего в центре (организатора разговора) соответствует положению «лидера»; несомненно такая посадка позволяет деловым партнерам взаимодействовать более эффективно.

*Вариант 3. Для переговоров, заключения договоров, контрактов, сделок, протоколов о намерениях. Формы делового общения: переговоры, «круглые столы».*

В данном случае партнеры располагаются напротив друг друга. Для такого вида делового взаимодействия очень важно изначально занять равноправную позицию. В случае если цели деловых партнеров совпадают, им удастся после длительных переговоров найти взаимоприемлемое решение или пойти на взаимные уступки. Цель такого общения – найти возможные точки соприкосновения, преодолеть расхождения и противоречия (кстати, даже когда стол прямоугольный, но удалось о чем-то договориться, как правило, говорят, что встреча прошла за «круглым столом», то есть используется метафора, позволяющая констатировать конструктивность коммуникации).

*Вариант 4. Для демонстрации товаров и услуг. Формы делового общения: презентации, ярмарки, выставки, торги и пр.*

Специфика перечисленных форм требует организации разнообразной пространственной среды в зависимости от намерений организаторов мероприятия. Так, например, в ходе презентации для демонстрации истории предприятия, представления участников, рассказа о новых видах услуг можно организовать пространственную среду по варианту 1. Для демонстрации товаров используются залы и павильоны, где располагаются специальные стенды, витрины и т. п. Для организации встреч с деловыми партнерами можно применить вариант 2, а для заключения протокола о намерениях – вариант 3.

Кроме того целесообразно иметь специальное помещение для проведения мероприятий по закреплению отношений в неформальной обстановке (стол а ля фуршет, шведский или «бокал шампанского»). Помните, что в неформальной обстановке лучше чувствуют себя те, кто сидят спиной к стене. Известно, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиения, увеличивается напряжение, когда спина повернута к входной двери или к окну (особенно если это окно первого этажа).

Таким образом, важно знать и уметь применять в реальной практике общения тонкости делового взаимодействия, не только демонстрируя посетителю, деловому партнеру свой статус, но и создавая условия для комфортного участия в коммуникации. Это

позволит наладить доброжелательные отношения, которые повлияют на конструктивность принимаемых решений.

### **Стул и характер**

Социальное разделение в обществе существует не одну тысячу лет. С давних пор к коронованным и владетельным особам, иерархам, крупным чиновникам было принято обращаться «Ваше Величество», «Ваше Высочество», «Ваше Высокопреосвященство», «Ваше Высокопревосходительство», «Ваше Превосходительство». Все эти обращения говорят о том, что те, к кому они относятся, стоят высоко на социальной лестнице.

На высокое социальное положение человека указывали как его пышная и дорогая одежда, так и особая форма и расположение его кресла. Чтобы подчеркнуть свой статус, в средние века крупные феодалы делали спинку кресла высотой свыше двух метров, удлиняли его ножки и (или) располагали на некотором возвышении.

Аналогичную картину можно наблюдать и в наши дни. Кресла руководителей банков, крупных компаний и учреждений обычно имеют обтянутую кожей высокую спинку, сиденье нередко расположено выше от пола, чем у стула для посетителей.

Смысл всех этих манипуляций тот же, что и сотни лет назад, – повысить собственный статус и понизить статус посетителя.

Поэтому, как только Вам предложили сесть, обратите внимание на соотношение высот спинок и сидений у стульев (кресел), которые занимает Вы и Ваш собеседник.

Если спинка стула или кресла делового партнера выше, то тем самым он дает понять, что является хозяином, а Вы – подчиненным. Этим невербальным сигналом собеседник дает понять, что его социальный статус и общественное положение выше Вашего.

Аналогичное значение имеет и высота сиденья. Причем чем выше расположено сиденье и спинка стула или кресла вашего собеседника, тем в большей степени он чувствует свое превосходство над Вами.

Если высота стульев или кресел, на которых располагаетесь Вы и Ваш партнер, примерно одинакова, то тем самым он «говорит», что относится к Вам как к равному, что Ваш и его социальный статус примерно одинаковы.

Если реальное общественное положение Вашего собеседника существенно выше, то, предлагая Вам занять такой же, как и у него, стул, он проявляет к Вам уважительное отношение. Люди такого склада, как правило, стремятся глубоко вникнуть в дело, прежде всего ценят в человеке его деловые качества, знания, умения и способности, интересуются, кто он есть, а не кем хочет казаться, не любят пустых разговоров.

В принципе, хотя и крайне маловероятно, возможна ситуация, при которой сиденье стула (кресла) хозяина кабинета располагается на более низком уровне либо имеет более низкую спинку. Если это не связано исключительно с отсутствием подходящей мебели, то данное обстоятельство, скорее всего, свидетельствует о том, что Ваш собеседник робкий и застенчивый человек и, вероятнее всего, является мелким служащим.

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от высоты спинки и сиденья стула (кресла) представлено в таблице 6.

Таблица 6

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от высоты спинки и сиденья стула (кресла)

Показатели	Сиденье стула или кресла партнера расположено <i>выше</i>	Сиденья стульев или кресел расположены <i>на одинаковом уровне</i>
У делового партнера <i>более высокая</i> спинка стула или кресла	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как человека, стоящего намного ниже на социальной лестнице.</li> <li>2. Отношение явного превосходства.</li> <li>3. Для партнера характерно тщеславие и высокомерие. В разговоре с таким человеком форма часто важнее содержания</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного.</li> <li>2. Отношение превосходства.</li> <li>3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание</li> </ol>
Высота спинки стульев или кресел <i>одинакова</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного.</li> <li>2. Отношение превосходства.</li> <li>3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как партнера.</li> <li>2. Отношение равноправного сотрудничества.</li> <li>3. Для партнера не характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком содержание важнее формы</li> </ol>

## **Дистанция огромного размера**

Отношение превосходства может также выражаться в большом расстоянии, разделяющем собеседников во время переговоров. Такого рода ситуация не так уж редко встречается на практике, особенно при разговоре с крупными чиновниками или бизнесменами. Как правило, они занимают большие кабинеты, сидят за широкими и длинными столами, а места для посетителей находятся на значительном расстоянии от места хозяина кабинета.

Большие кабинеты, очевидно, не имеют функционального значения: нормальное рабочее место занимает гораздо меньшее пространство, а совещания лучше проводить в специальном помещении, оборудованном для показа схем, планов, диапозитивов, видео- и аудиоаппаратурой.

Единственное предназначение большого служебного кабинета – создать впечатление важности и значительности персоны его хозяина, тешить его честолюбие и тщеславие. Обладание таким кабинетом – вожденная мечта карьериста. В этой связи любопытно одно высказывание Леонардо да Винчи: «Маленькие комнаты и жилища собирают ум, а большие – его рассеивают».

Если Вам предложили стул (кресло), расположенный на удалении больше полутора-двух метров от собеседника, то тем самым партнер дает Вам понять, что является хозяином и имеет более высокий социальный статус. Его желание подчеркнуть различие общественного положения тем больше, чем дальше от него Вы находитесь.

Когда хозяин кабинета предлагает место на расстоянии примерно от полутора до четырех метров, то, как правило, это свидетельствует о его достаточно выраженном тщеславии. Если же собеседников разделяет более четырех метров – то и о высокомерии.

## **Анализ поведения партнера во время встречи**

Итак, Вы переходите к изложению своего предложения. Наступает самая ответственная часть переговоров. Вам предстоит не только четко и аргументированно изложить суть вопроса, но и внимательно следить за всеми нюансами поведения своего собеседника. В то время, когда Вы произносите свой монолог, он постоянно «разговаривает» с Вами на невербальном языке. В позе,



мимике и жестах вашего делового партнера проявляется его отношение ко всему тому, о чем Вы говорите.

К сожалению, очень типичная ошибка говорящего состоит в том, что, полностью сконцентрировавшись на изложении своего предложения, он не замечает происходящего вокруг. Однако подлинное искусство общения как раз и заключается в том, чтобы уметь вести диалог даже тогда, когда Вы произносите монолог.

Во время всего своего выступления надо быть постоянно уверенным, что партнер внимательно слушает и относится благожелательно к Вашим словам. Бесполезно приводить аргументы в пользу своего предложения, когда собеседник занят другими мыслями, сомневается или критически относится к тому, что Вы говорите. В лучшем случае Вы только зря потратите время, в худшем и наиболее вероятном – получите отказ.

Поэтому надо срочно брать паузу в разговоре, как только Вы заметили малейшие признаки потери внимания собеседника к Вашим словам или его неуверенности в их справедливости.

### **Барьеры, которые нас разделяют**

Прежде чем Вы приступите к изложению сути своего предложения, примите и сохраняйте в течение всего своего выступления открытую позицию. Затем оцените позу делового партнера. Если человек настроен благожелательно, готов с интересом выслушать, честно и откровенно обсудить предложение, то в процессе разговора он должен находиться в достаточно открытой позе. Если же это не так, то обратите особое внимание на те моменты своего изложения, когда собеседник «закрывался».

Рассмотрим наиболее характерные и чаще всего встречаемые признаки, позволяющие оценить степень «закрытости» собеседника. Все они могут быть легко обнаружены даже без специальной подготовки.

Испокон веков инстинкт самосохранения предписывает человеку в случае реальной или потенциальной опасности искать какое-то укрытие, место или предмет, в котором или за которым он может ощущать себя в большей безопасности. В древние времена такими укрытиями были пещеры, стены вокруг поселений и городов, щиты и доспехи у воинов. В настоящее время он прежде всего

применяет то, что всегда находится при нем: свои руки и ноги. Рассмотрим наиболее характерные жесты защиты.

***Барьеры, сформированные с помощью рук.*** К числу наиболее употребительных жестов этой группы относятся.

*Скрещенные на груди руки.* Это один из весьма распространенных жестов, который можно наблюдать при общении. Положение рук при этом может быть различным и отражать различную степень напряженности, «закрытости» человека. Стандартный и наиболее распространенный вариант – руки просто скрещены на груди. По мере нарастания напряжения руки остаются скрещенными на груди, а пальцы сжимаются в кулак или крепко обхватывают предплечья.

*Скрещенные ноги.* Закидывание ноги на ногу – весьма распространенный жест, который имеет тот же смысл что и скрещивание рук. Однако следует быть внимательным при толковании позиции «нога на ногу» у женщин. Особенности женской моды таковы, что данная поза может быть вызвана необходимостью или сформированной этой необходимостью привычкой.

*Скрещенные лодыжки.* Этот жест по существу является замаскированным вариантом предыдущего.

Очень сильная закрытая позиция – скрещенные одновременно руки и ноги. Более ослабленные негативные позы – различные варианты скрещивания рук или ног. С помощью этих жестов собеседник «говорит»: «Я ощущаю опасность или угрозу. Мне не вполне нравится, что Вы говорите, и я не во всем согласен с Вами». Напряженное состояние подсознательно заставляет человека использовать этот жест, а сохранение жеста поддерживает внутреннее напряжение.

В практике деловых переговоров сильно закрытая позиция встречается достаточно редко. Но не часто можно увидеть и полностью открытую позу. Это связано с тем, что при встрече с мало знакомым человеком для решения важных вопросов человек испытывает естественное волнение и напряженность, что находит свое отражение в его поведении.

Скорее всего, перед началом разговора Ваш партнер примет промежуточное между открытым и закрытым положение. В такой позиции можно встретить различные элементы закрытой позы, но не все сразу. Например, нога закинута на ногу, скрещенные

лодыжки, не крепко сцепленные на животе или коленях пальцы рук, манипуляции с ручкой или карандашом и ряд других.

Хорошо зафиксируйте и запомните положение своего собеседника перед тем, как начнете говорить. Изменения этого положения имеют большое значение для оценки его отношения к Вашему предложению и искренности его ответов на интересующие Вас вопросы.

Если, слушая Вас или отвечая на Ваш вопрос, собеседник принимает более открытую позу (например, расставляя ноги, разжимает пальцы и т. д.), то это свидетельствует о его готовности к откровенному обсуждению затронутой проблемы и благожелательному отношению к Вам.

Если же, наоборот, поза Вашего собеседника становится все более закрытой, то это говорит о том, что обсуждение данного вопроса по каким-либо причинам ему неприятно, что он сомневается в справедливости услышанного, не уверен в Вашей искренности. Поэтому, как только Вы заметили, что ваш партнер начинает «закрываться», сделайте паузу и постарайтесь побудить его принять более открытое положение.

### **Как сломать барьеры и «раскрыть» собеседника**

Один из эффективных практических приемов основан на принципе «отзеркаливания». Принимая открытую позу, Вы тем самым побуждаете сделать то же самое и Вашего собеседника. Поскольку обмен невербальной информацией происходит на бессознательном уровне, редко кто сохраняет длительное время закрытую позицию, если его партнер находится в открытой позе. Сочетанием открытой позиции с наклоном корпуса в сторону собеседника, как правило, удастся побудить его принять более открытую позу.

Другой способ состоит в позитивной оценке сообщенной собеседником информации. Не стоит противоречить партнеру, даже если он высказывает суждения, с которыми Вы не согласны. При оценке слов собеседника поступайте согласно поговорке: «Никогда не говори «нет»». Ни в коем случае не начинайте сами и не поддерживайте спора, даже если Вам его активно «предлагают».

Ваша основная цель – побудить партнера сделать что-то, создайте у него впечатление, что Вы учитываете все его законные

интересы. Даже если на Вас «давят», сделайте вид, что Вы склонны уступить либо готовы внимательно изучить и принять нужное собеседнику решение. Иначе говоря, укрепите в нем уверенность в том, что Вы сделаете именно так, как он хочет. В процессе беседы поощряйте собеседника и не давайте негативных оценок его словам и поведению. Это касается не только словесных оценок, но и невербальных (не «закрывать»!).

Простой, но часто достаточно эффективный способ заставить человека «раскрыться» – это дать ему в руки какой-нибудь предмет, например, передать документ, предложить сигарету, попросить чашечку кофе или чаю. Большое значение для этой цели имеют ваши записи. Вы можете побудить собеседника изменить позу, попросив его наклониться вперед, чтобы лучше рассмотреть какой-нибудь документ.

Кроме того, чтобы побудить собеседника «раскрыться», можно задать ему какой-нибудь малозначительный вопрос, сделать паузу в разговоре. С помощью паузы Вы даете собеседнику возможность не только расслабиться, но и привести в порядок свои мысли, обдумать и проанализировать складывающуюся ситуацию, полученную в процессе разговора информацию. Хорошим средством взять паузу являются ваши записи. Их использование также позволяет переменить предмет разговора, перевести его на нейтральную тему (ее часто подсказывает интерьер кабинета партнера).

Используя перечисленные приемы, постарайтесь сделать все возможное, чтобы побудить собеседника принять открытую позу.

### **Убедитесь, что вас слушают**

Итак, Вы начали излагать суть своего предложения. Одновременно внимательно наблюдайте за партнером и следите за тем, чтобы он был полностью сосредоточен на Вас. Если Вы говорите, а собеседник не проявляет интереса к Вашим словам, то трудно рассчитывать на успех переговоров.

На практике в самом начале разговора можно встретить ситуацию, когда после фразы «Я вас слушаю» партнер продолжает рассматривать бумаги на своем столе, постоянно отвлекается на телефонные звонки или беседы с другими посетителями.

В подобных случаях эффективность Ваших слов приближается к нулю: Вас просто «не слышат».

Если такое происходит, и Вы видите, что собеседник действительно серьезно занят, то лучше договориться о встрече в другое, более удобное время.

Бывает и так, что посетитель сам отвлекает внимание партнера, в самом начале беседы вручая ему различные документы или образцы товаров. Результат тот же: Вас «не слышат».

Собеседник может утратить интерес к Вашим словам и в процессе переговоров, причем, как правило, в этом виноват сам говорящий. В этот момент деловой партнер слушает Вас невнимательно. Потеря интереса сопровождается соответствующими невербальными сигналами, и важно вовремя заметить их и принять соответствующие меры, чтобы вновь привлечь внимание собеседника к своим словам.

По каким признакам можно определить, что Вас внимательно слушают? Прежде всего – *по открытой позе, направлению взгляда и положению головы партнера*. Если собеседник проявляет неподдельный интерес к Вашему сообщению, то он сидит в достаточно открытой позе, его взгляд направлен Вам в глаза или чуть выше (но не выше середины лба), корпус слегка наклонен в Вашу сторону, а голова немного склонена на бок.

Кроме того, следует помнить про *жест заинтересованности*. Если партнер Вас слушает и обдумывает Ваши слова, то свои размышления он обязательно будет сопровождать данным жестом: его указательный палец упирается в висок, а сжатые в кулак пальцы подпирают щеку.

Важно обратить особое внимание на *жест критической оценки*. Внешне он очень похож на предыдущий, разница лишь в том, что при этом жесте большой палец поддерживает подбородок. Маленький нюанс, связанный с расположением большого пальца, свидетельствует о том, что партнер негативно или критически относится к Вашему сообщению или к Вам. Если Вы заметили этот жест, то необходимо сделать паузу в изложении и побудить партнера изменить позу. Лучше всего это можно сделать, дав ему в руки какой-нибудь предмет или документ.

Если партнер слушает Вас невнимательно, то это также находит свое отражение в его невербальном поведении. Об ослаблении

интереса свидетельствует целый ряд признаков. Это может быть рассеянный взгляд, осматривающий предметы в комнате, рассматривание различных предметов или собственных пальцев, закрытые или полузакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзанье на месте, манипуляции с ручкой или карандашом в руках, подпирающая щеку ладонь, собирание несуществующих ворсинок с одежды, отсутствие жестов оценки и т.д.

Если в процессе своего монолога Вы заметили какие-либо из этих жестов, то следует взять паузу и вновь привлечь внимание собеседника. Попросите его посмотреть какой-нибудь документ (схему, план, график или диаграмму) или задайте вопрос, например, поинтересуйтесь его мнением об услышанном. При этом не следует задавать вопросов, на которые можно дать односложный ответ типа «да» или «нет». На подобный вопрос может последовать утвердительный кивок головой, и... Ваш партнер вновь погрузится в свои мысли.

### **Как поставить точку в разговоре**

Когда официальная часть беседы завершена, встреча еще не окончена, и контакт с деловым партнером продолжается. Используйте оставшееся время с выгодой для себя. Эти несколько минут важны для закрепления благоприятного впечатления о Вас и продолжения дальнейших контактов.

Прежде всего, кратко подведите итоги состоявшегося обсуждения, акцентируя внимание на достигнутых соглашениях. Используйте фразы типа: «Мы с Вами договорились о...», «Мы решили, что...». Обязательно запишите достигнутые договоренности. Пусть партнер видит, что Вы серьезно относитесь к делу и, кроме того, ему в дальнейшем будет трудно отрицать факты соглашения. Любому человеку неприятно признавать, что он был не прав, и отказываться от своих слов.

Окончание деловой части разговора – удобный момент для вручения рекламных проспектов вашей организации. Передавая их собеседнику, Вы тем самым обязываете его к ответному жесту, побуждаете чем-то отплатить. Лучший для вас подарок – новая встреча.

Обязательно договоритесь о следующей встрече. При этом всегда старайтесь обозначить конкретное время, характер и место будущего контакта. Сделать это лучше всего так. После некоторой паузы, необходимой для того, чтобы просмотреть свой рабочий график, произносится фраза: «Вас устроит, если я позвоню вам 20 сентября в 15.00?» или «Вам будет удобно, если я подъеду к вам 21 сентября в 11.00?».

Таким построением фразы Вы сразу обозначите, что предметом разговора являются время, характер и место будущего контакта, а не его целесообразность. Не забудьте письменно зафиксировать достигнутую договоренность. Ваша запись в известной мере обяжет собеседника придерживаться соглашения.

Не удовлетворяйтесь неопределенными обещаниями, когда партнер говорит, что подумает и перезвонит Вам. Как правило, никакого звонка не последует. Поскольку такого рода ситуация нередко встречается на практике, полезно знать некоторые приемы, позволяющие избежать ее.

Если собеседник пытается ограничиться неопределенными обещаниями о следующей встрече, берите инициативу в свои руки. Скажите, что Вас не всегда можно застать в офисе, поскольку приходится вести много переговоров (Вы же деловой и занятой человек), что, как и всякий бизнесмен, Вы должны тщательно планировать свое время, а неожиданный звонок может вынудить Вас вносить существенные коррективы в свой рабочий график, отменять назначенные встречи.

По аналогии с началом встречи, закончить ее лучше всего с обсуждения нейтральной и обязательно интересной для собеседника темы. Проявите еще раз интерес к личности, именно к личности партнера. «Ключик» к нему вам опять-таки поможет найти внимательный осмотр интерьера его служебного кабинета. Зная, какими вопросами занимается собеседник, можно похвалить организацию дела, задать профессиональные вопросы, поинтересоваться его мнением по какой-нибудь близкой ему проблеме.

Прощаясь с партнером, обязательно назовите его по имени и отчеству. Обезличенная фраза типа: «Было приятно с Вами познакомиться» хуже, нежели «Сергей Петрович, мне было приятно с Вами познакомиться». Обращаясь к конкретному человеку, Вы переводите деловой контакт в личный. Подчеркиваете, что видите

за должностью приятного собеседника, что Вам доставило удовольствие иметь дело не с генеральным директором, а именно с Сергеем Петровичем.

При выходе из помещения, точно так же, как и при входе, не следует ни на секунду поворачиваться к партнеру спиной. Старайтесь до самого конца поддерживать визуальный контакт с собеседником. Конечно, не надо молча пятиться назад до самой двери. Направляясь к выходу, можно одновременно продолжать малозначительный разговор с партнером. Например, еще раз повторить время, характер и место следующей встречи, узнать, нужен ли предварительный звонок «на всякий пожарный случай», спросить фамилию автора висящей в кабинете и понравившейся вам картины или стоящей статуэтки и т. п.

Закрыв за собой дверь в помещение, где проходили переговоры, независимо от их результатов помните, что Ваш визит еще не окончен. Выйдя из комнаты, Вы можете встретить принимавших участие в обсуждении Вашего вопроса других сотрудников организации. Не забудьте тепло попрощаться и с ними. Не повредит и комплимент в адрес секретаря Вашего собеседника. Кто знает, возможно, и она (он) будет иметь влияние на судьбу Вашего предложения.

### **Подведение итогов встречи**

В завершение можно дать один полезный совет. После того как Вы покинули офис своего делового партнера, не считайте, что переговоры для Вас уже окончились. Каким бы ни был итог встречи, всегда полезно тщательно проанализировать ее и составить для самого себя отчет (лучше письменный) о проведенной беседе. По возможности не откладывайте его подготовку на следующий день или более поздний срок. Время может стереть в памяти некоторые важные детали переговоров.

На первый взгляд, может показаться, что готовить и тем более писать самому себе отчет – пустая трата времени, особенно в тех случаях, когда Ваше предложение было принято или отвергнуто. Но это не совсем так. Навыки ведения переговоров не являются врожденными, они приходят только с опытом. Искусством планировать беседу и аргументировать свое предложение, умением одновременно говорить, внимательно наблюдать за собеседником и



своевременно вносить коррективы в собственное поведение можно овладеть, лишь решая практические задачи.

Каждая деловая встреча представляет собой такую задачу. Тщательный разбор процесса ее решения позволит быстрее и лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Это даст возможность разобраться в причинах собственных ошибок и принять своевременные меры, чтобы не допустить их в дальнейшем. Не следует также забывать, что приобретенные ранее знания, умения и навыки могут утрачиваться, если их постоянно не развивать и не совершенствовать.

При анализе итогов переговоров, прежде всего, следует определить, достигли ли Вы тех целей, которые ставили перед собой на данную деловую встречу. Необходимо выяснить, чего Вам удалось добиться и почему, а в чем и по каким причинам Вы потерпели неудачу. Если результат переговоров оказался ниже Ваших ожиданий, то никогда не обвиняйте в этом своего собеседника. Постарайтесь раз и навсегда понять: подлинная причина того, что Вам не удалось достичь намеченной цели, всегда заключается только в Вас самих. Если Вы и проиграли, то в этом никогда не виноват Ваш деловой партнер. Вы либо сами выступили слабо, либо не смогли или не стали играть по его правилам, например, отказываясь дать взятку.

Для того чтобы лучше разобраться и понять причины успеха или неудачи, воспроизведите по памяти и своим записям слова и невербальные признаки поведения собеседника в процессе разговора. На первых порах, пока у Вас еще не так много практического опыта, будет лучше, если Вы изложите свои наблюдения в письменном виде. При этом постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Как Вас приветствовал партнер? За каким столом и как вы разместились? На каких стульях сидели Вы и Ваш собеседник? На какой дистанции друг от друга вы находились во время переговоров? С какой темы Вы начали разговор, и как реагировал на нее Ваш партнер?

В какой позе Вы и Ваш собеседник находились в начале деловой части встречи? Использовал ли партнер жесты защиты? Если да, то как Вы пытались и удалось ли Вам «раскрыть» его?

Какими словами и невербальными сигналами партнер реагировал на ключевые моменты вашего сообщения? Менялись ли невербальные признаки его поведения? Если да, то что Вы предприняли в ответ? Удалось ли Вам в течение всей встречи сохранять открытую позу? Если нет, то когда Вы «закрывались»?

Как вы закончили разговор? Договорились ли о точном времени и месте очередной встречи? Как Вы попрощались с партнером?

В процессе личной беседы Вы получили довольно много информации о своем собеседнике. Эти сведения могут дополнить и скорректировать Ваши первоначальные представления о психологических особенностях его личности. Если Вам удалось узнать что-то новое о партнере, то не забудьте внести соответствующие изменения в его характеристику. Она еще может Вам пригодиться на следующих встречах. А если и нет, то даст возможность лишней раз попрактиковаться в составлении психологического портрета делового партнера.

Заведите специальное досье на каждую организацию, с которой Вы ведете или планируете начать переговоры. Храните в нем все собранные о ней материалы, установочные данные и психологические характеристики всех должностных лиц, с которыми Вы встречались.

#### **7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации**

*Дистанцирование* – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Как известно, далеко не каждого человека мы подпускаем близко к себе. Чтобы можно было говорить о дистанции, которая в зависимости от обстоятельств отделяет нас от другого, нужно подразделить окружающее нас пространство на четыре **зоны**: интимную, личную, социальную, публичную.

*Интимная зона в коммуникации.* В английском языке интимная зона называется «bubble», что означает «пузырь». Внутри нашего «пузыря» мы чувствуем себя как бы в безопасности. Людей, которых мы не подпускаем к границе интимной зоны, мы держим

на расстоянии примерно в половину вытянутой от тела руки (не менее 45 см). Единственное условие, при котором мы подпускаем кого-либо к себе близко – это доверие, в остальных случаях мы как бы окружаем себя «аурой», «панцирем», словно это вторая наша кожа.

В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону вообще не принято, поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, похлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек желает сам определять, с кем он хочет быть в «интимных» отношениях, а с кем нет. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, демонстрирует полное неуважение к партнеру, тем самым вызывая у него сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите. Это запрограммировано природой, гормоны стресса помогают организму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гормон превращается в «яд». Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только психологический, но и физиологический вред.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте) и внутренних обстоятельств, а именно:

- а) от статуса того, с кем происходит деловая коммуникация;
- б) от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Стратегией сознательного вторжения в интимную зону другого зачастую пользуются следственные работники, когда хотят заставить подследственного «расколоться» (такой прием демонстрируется практически во всех детективных фильмах). Люди, которые хотят «согнуть» кого-либо, также используют вторжение в его интимную зону в том случае, когда он не может защититься.

Неумение определять величину необходимой дистанции по отношению к клиенту свойственно работникам сферы обслуживания. Особенно часто это наблюдается у тех из них, которые осуществляют свою деятельность в интимной зоне клиента:

в парикмахерских, массажных кабинетах, в ателье по пошиву одежды и пр. Особо квалифицированные специалисты стараются не соприкасаться с клиентом или, при необходимости, спрашивают разрешение.

Нарушение интимной зоны подчиненных свойственно некоторым руководителям. Так, иногда руководители позволяют себе некоторые «вольности» (например, обнимают «своих» сотрудников) и в то же время энергично возражают, чтобы то же самое проделывали с ними. Они не имеют и представления о том, что беспардонное поведение может лишить других чувства безопасности, ввести их в состояние раздражения и оскорбить.

Умение распознавать сигналы дистанцирования позволит на деловом мероприятии определить, кто из присутствующих является главным лицом, чтобы переговорить об интересующем вопросе именно с ним. Наблюдайте за тем, кому окружающие выделяют больше места – это и есть человек, принимающий основные решения.

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимости от той или иной культурной среды. В Западной Европе они составляют 60 см. В Восточной Европе эта зона равна приблизительно 45 сантиметрам. В странах Средиземноморья это расстояние от кончика пальцев до локтя.

Организаторы массовых мероприятий должны знать, что при хорошей посещаемости следует планировать приблизительно 0,5 м на человека. Если ожидается, что на таком-то мероприятии гостей будет не очень много, то тогда на человека планируется до 1 м. Теснота изменяет душевное состояние. Чем теснее круг людей, тем легче «завести» толпу, сделать ее агрессивной. Чем меньше тесноты, тем проще управлять аудиторией. Все это следует учитывать при организации собраний, митингов, конференций и презентаций.

*Личная зона в деловом общении* составляет от 45 до 120 см. В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между деловыми партнерами. И только из личной зоны может произойти вторжение в интимную зону, при этом переход должен быть плавным.

Личная или межличностная дистанция характерна для таких форм делового общения, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование.

При личной дистанции люди сидят за одним столом, поэтому необходимо соблюдать следующее правило делового общения: если два человека делят один стол, то в качестве собственной интимной зоны каждому из них следует рассматривать свою половину стола.

Чтобы обозначить границу стола, люди используют разнообразные предметы: письменные принадлежности, пепельницу, папки с бумагами и др. Для захвата пространства в ход идут локти и руки: руки выставляют вперед, чтобы прикрыть «свой участок», локти расставляют как можно шире, чтобы «оградить» свою интимную зону.

Как только кто-то из сидящих за столом вторгается в пространство сидящего напротив, так сразу же следует реакция, демонстрирующая дискомфортность и желание убежать: кто-то может закрыть глаза или рот, отвести взгляд в сторону, или заслониться чем-нибудь, или отклониться на спинку стула.

Действия в виде противоборства выглядят совсем иначе: сначала ваш собеседник, порой бессознательно, начинает отодвигать обратно предметы, если Вы передвинули их в его сторону, а если Вы снова сдвигаете их к нему, он упорно отодвигает их назад. Это может закончиться словами: «Оставьте же это, наконец!» или швырянием предметов в Вашу сторону.

Знание подобных фактов дает возможность деловым людям, с одной стороны, соблюдать «правила игры» (неписанные правила приличия), с другой, использовать пространственные характеристики для сознательной трансформации сценариев взаимодействия.

*Социальная зона в коммуникации.* Это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или с которыми вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой –  $15 \pm 7$  человек. Обычно такое расстояние принято при групповой деловой встрече, совещании, дискуссии, пресс-конференции, семинаре, «круглом столе» и т.д.

В деловом взаимодействии такое общение осуществляется на расстоянии от 1,2 до 3,5 м. Социальная или общественная зона

граничит с личной (межличностной), она предназначена, как правило, для деловых контактов, но может быть открыта, например, для начальника, коллег или обслуживающего персонала, однако лишь до тех пор, пока мы не увидим угрозу нашей интимной зоне.

Очень важно, чтобы деловые партнеры фиксировали те сигналы тела, которые свидетельствуют о приближении к «допустимой» границе. Ведь отрицательная реакция и психологический дискомфорт при нарушении дистанции возникают бессознательно. Об этом следует помнить всем, кто работает с клиентами: юрист – клиент, врач – больной, продавец – покупатель и пр. Как бы ни была важна ваша проблема, нельзя в буквальном смысле слова «наседать» на партнера, в противном случае отрицательный результат вашим стараниям обеспечен.

*Публичная или открытая зона общения.* Это расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией. Это такие формы делового общения, как собрания, пресс-конференции с большой группой журналистов и заинтересованных партнеров, презентации, публичные лекции, доклады и речи и т.д. Публичная зона начинается от 3,5 метров, и чем больше расстояние между коммуникатором и слушателями, тем важнее использовать разнообразные аудио-визуальные средства, как для усиления громкости голоса, так и для демонстрации на экране лица говорящего. Это необходимо для того, чтобы аудитория могла не только слышать слова, но и «считывать» невербальную информацию, «рассказывающую» о чувствах, степени их искренности или лживости.

Таким образом, в деловой коммуникации важным элементом этикета является соблюдение границ и зон взаимодействия, нарушение этого правила чревато самыми серьезными последствиями. Например, в пылу чувств дружески похлопав по плечу партнера, с которым Вы только что условились о выгодной сделке, Вы рискуете утратить договоренность.

Использование зон общения, большая или меньшая свобода действий в них очень четко характеризуют деловых партнеров. Тот, кто легче меняет дистанцию общения, скорее всего, является «лидером», тот, кто труднее – «ведомым». Подчиненный в кабинете начальника не осмелится на свободные перемещения, в то же время начальник с большой легкостью может встать из-за стола,

походить туда-сюда, подойти к окну и пр. Ответная реакция подчиненного может вызвать у начальника возмущение и гнев.

Хозяин кабинета должен программировать пространство с учетом своих намерений и предпочтений. Он может создать посетителю уютную или неуютную атмосферу, только лишь поставив стул тем или иным образом: например, напротив себя, за рабочим столом, да еще спиной к двери – это дискомфортная позиция, а за кофейным столиком в мягких креслах – это удобная для посетителя позиция, однако беседу при такой рассадке трудно быстро закончить.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.
3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

## 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Кто хочет работать – ищет «средства», кто не хочет – «причины».*

***С. П. Королев***

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организаций или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.



## 8.1. Самопрезентация

*Я есть то, чем признают меня окружающие.  
У. Джеймс*

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

*Положительный имидж.* Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть саммаркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание. Деловой человек (юрист, руководитель, консультант и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

## **Приемы установления контакта**

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров. Для установления контакта с партнером при самопрезентации специалиста по проблемам общения рекомендуются следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству, представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шуток, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, организации, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над Вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем Вы. Поэтому Ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

## **Как войти и представиться**

Это событие занимает совсем немного времени: от открытия двери в кабинет делового партнера до того, как Вам предложат сесть. Эти самые первые 20-30 секунд контакта очень важны для формирования благоприятного первого впечатления.

Прежде, чем Вы откроете дверь в кабинет партнера, целесообразно освежить полость рта и устранить иные возможные неприятные запахи с помощью хороших дезодорантов, духов или одеколонов. У человека, как известно, пять органов чувств, среди которых есть и обоняние. Об этом нельзя забывать, особенно курильщикам. Если Ваш собеседник почувствует, что от Вас исходят неприятные для его обоняния запахи, то может подумать, что от Вас вообще «дурно пахнет». Кроме того, не забудьте вынуть изо рта жевательную резинку.

При входе в комнату стремитесь сразу установить зрительный контакт с партнером. Прикрывая за собой дверь, не поворачивайтесь к нему спиной, все время держите его в поле зрения. Войдя в комнату, не задерживайтесь в дверях, а сразу направляйтесь в сторону хозяина кабинета. Держите себя уверенно: голова приподнята, подбородок чуть вверх, осанка прямая. Передвигайтесь уверенно, по-деловому, не следует идти слишком быстро, не надо выглядеть ни марширующим солдатом, ни праздно прогуливающимся человеком.

Представляйтесь только после того, как подошли к партнеру. При этом ясно и четко назовите себя и свою должность, передайте ему визитную карточку.

Не протягивайте руку первым. Рукопожатие составляет часть ритуала взаимного приветствия и означает, что Вас рады видеть или, по крайней мере, Вы не являетесь нежеланным гостем. Но может быть, что Ваше присутствие не доставляет удовольствие другому человеку. В таком случае, если Вы протянете руку первым, это может вызвать у него негативную реакцию, создать впечатление, что Вы навязываете ему свое общество. От подобных посетителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

### **Знакомство**

В деловой среде принято такое начало знакомства:

– «Разрешите (позвольте) с Вами познакомиться!».

– «Позвольте представиться!». Называются фамилия, имя, отчество, профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

– «Я представляю фирму...»

– «Я уполномочен вести переговоры от имени...»

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

– «Позвольте вручить Вам мою визитную карточку.»

– «Мои «координаты» указаны в визитной карточке.»

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

- «Очень приятно!»
- «Очень рад!»
- «Очень рад с Вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого)», или: «Мне очень приятно, что мы познакомились...»

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

### **Деловая одежда**

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны и сегодня. На 90% то, как Вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый визуальной вибрацией. Эту особенность следует учитывать, если Вы идете на самопрезентацию. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть Вашего общего образа.

Психологами установлено, что шансы на успех увеличиваются, если Вы будете больше походить на своего собеседника, чем отличаться от него. Копируя или «отзеркаливая» образ другого человека, Вы «говорите» ему на невербальном языке: «Вы мне нравитесь. Я испытываю к вам симпатию и доверие, разделяю Ваши ценности и взгляды». Копированием пользуются активные

болельщики спортивных клубов, поклонники артистов, стремящиеся во всем походить на своих кумиров.

Любой человек, отправляясь на деловую встречу, конечно, подумает, что же ему одеть. Но, к сожалению, нередко при этом не принимаются в расчет традиции и принятый порядок в организации, с представителем которой предстоит встреча.

Некоторые люди предпочитают сохранять свой собственный стиль. При этом они вовсе не задумываются о том, понравится ли он их собеседнику. Конечно, каждый имеет право выбирать себе одежду по своему вкусу, но, с другой стороны, точно такое же право и у собеседника не принять этот вкус.

Поэтому целесообразно подумать, а стоит ли ставить успех деловых переговоров в зависимость от такого строго индивидуального и субъективного понятия, как вкус в одежде. Имидж самостоятельного и независимого человека не всегда полезен при проведении деловых встреч, особенно если предложение исходит от Вас.

Практика показывает, что данный вопрос отнюдь не праздный. У девушки в леггинсах или мужчины в джинсах меньше шансов получить работу в солидном банке. Опыт работы австралийских банков показывает, что фирменная одежда служащих помогает привлечь клиентов. Неряшливо или неопрятно одетый продавец магазина отпугивает покупателей. Красный пиджак или платье может испортить встречу, если она предстоит с «быком».

Поэтому прежде чем отправиться на деловую встречу в какую-либо организацию, стоит поинтересоваться принятым в ней стилем одежды. Это можно легко сделать, понаблюдав за ее сотрудниками в процессе рабочего дня. Лучше всего проводить наблюдение перед его началом или окончанием: в течение 10-15 минут Вы сможете увидеть и оценить, как и во что одеваются работники. Особое внимание целесообразно обратить на людей, отъезжающих на личных или персональных машинах, так как это, скорее всего, лица, занимающие достаточно высокое служебное положение. Вполне возможно, что с одним из них Вам и предстоит встреча.

Хотя в различных организациях принят определенный стиль одежды и сотрудники банков одеваются иначе, чем работники рекламных агентств, тем не менее можно дать несколько общих

рекомендаций, о которых стоит помнить, отправляясь на деловую встречу. Суть их в том, что надо соблюдать «чувство меры». Поэтому старайтесь избегать чрезмерно яркой и броской одежды. Не злоупотребляйте украшениями (мужчинам вообще лучше их снять) и – это касается женщин – косметикой. Лучше всего по возможности одеваться богато и скромно.

Дело в том, что такого рода броские одежда, аксессуары и макияж, даже соответствуя стилю организации, могут негативно сказаться на Вашем имидже. Вы не понравитесь всем тем, кто не любит все яркое и броское. Те же, кому в целом подходит такой стиль, вполне вероятно, увидят в Вас соперника или соперницу. Последнее обстоятельство может особенно негативно повлиять на встречу двух женщин.

### **Деловые аксессуары**

Когда речь идет о художнике, то он представляется у мольберта с палитрой в руках, музыкант – со своим инструментом, дипломат – с кейсом. Конечно, это только стереотипы, но именно они сразу приходят в голову, когда видишь человека в первый раз и оцениваешь, кто он. Поэтому, отправляясь на встречу, имейте при себе хороший кейс, желательно известной и престижной фирмы. Даже если он не нужен Вам и совершенно пуст, это «нужно» вашему партнеру.

Театр, как известно, начинается с вешалки, а деловой контакт – с обмена визитными карточками. Идя на переговоры, непременно имейте при себе визитную карточку. Она служит своего рода удостоверением личности в деловом мире. Вручая ее партнеру, Вы не просто оставляете ему напоминание о себе: визитная карточка служит символом открытости и доверия между честными и порядочными бизнесменами. Жулики, как хорошо известно, не любят оставлять следов.

Визитная карточка – это своего рода ваша реклама. Если она безликая, невыразительно или слишком вычурно оформлена, имеет неряшливый вид, то такое же впечатление может сложиться и о Вас.

Передавая партнеру визитную карточку, Вы тем самым делаете ему небольшой подарок. Психологически это существенно, поскольку человек ощущает некоторый дискомфорт, неловкость,

если ему нечем отплатить Вам. Как правило, за этим следует ответный жест: партнер передает Вам свою визитную карточку, признавая тем самым возможность дальнейших контактов.

Получив визитную карточку, не кладите ее рядом с собой, в карман или кейс. Уважение к партнеру проявляется и в уважительном отношении к его визитной карточке. Необходимо иметь специальную «визитницу», желательную сделанную из хорошей кожи. Не спешите сразу положить визитную карточку собеседника в свободное отделение, переверните несколько заполненных страниц. Этим Вы продемонстрируете партнеру, что у вас много деловых контактов и связей

### **Открытость – лучшая визитная карточка**

После обмена приветствиями посетителю, как правило, предлагают сесть. Занимайте место, находящееся как можно ближе к партнеру. Располагаясь в кресле или на стуле, сразу старайтесь удобно устроиться. Не садитесь на краешек стула, как просители. Избегайте мягких и глубоких кресел, сидя в которых вы будете располагаться намного ниже партнера: он будет воспринимать Вас как подчиненного или зависимого человека. Крепко поставьте обе ноги на пол.

Во время разговора не ерзайте, не теребите в руках ручку, карандаш или любые другие предметы. Ничего не держите на коленях. Портфель или кейс лучше поставить на пол рядом с собой, сумочку можно положить рядом.

Поза, которую Вы заняли перед началом разговора, оказывает существенное влияние на формирование впечатления о Вас. Психологами установлено, что человек, который ведет себя открыто и искренне, пользуется большей симпатией. Кроме того, партнеру труднее в чем-то отказать такому собеседнику или обманывать его. Поэтому для успешного общения с другими людьми полезно научиться использовать положительные, открытые жесты и избегать закрытых жестов, несущих негативную окраску.

К числу наиболее характерных положительных жестов относятся следующие: открытые и развернутые навстречу собеседнику ладони рук, расстегнутый пиджак, легкий наклон корпуса в сторону партнера. Этими жестами Вы как бы сообщаете ему: «Я вам

доверяю, буду полностью с Вами откровенен и предлагаю честно обсудить все имеющиеся вопросы».

Одним из хороших практических способов расположить к себе собеседника является «отзеркаливание», или копирование его позы и жестов (конечно, не следует копировать закрытые жесты, о которых будет сказано ниже). С помощью этого средства один человек невербально говорит другому: «Я уважаю Ваше мнение и полностью разделяю его. Вы мне нравитесь, я испытываю к Вам доверие и искреннюю симпатию».

Для налаживания контакта перед началом разговора примите открытую позу: ноги расставлены, руки раскрыты, ладони повернуты вверх и направлены в сторону партнера, корпус также развернут в сторону собеседника, пиджак расстегнут. Смотрите в глаза (или чуть выше, но не выше середины лба) делового партнера и слегка наклоните корпус в его сторону.

Старайтесь сохранять эту позу в течение разговора. Слушая собеседника, немного склоните голову набок. Этим вы дадите ему знать, что внимательно следите за его словами.

### **Брат ли «быка за рога»?**

Есть одно мудрое правило: прежде чем говорить о делах, следует расспросить партнера о его здоровье и семье. Психологический смысл подобного ритуала – продемонстрировать интерес к человеку, волнующим его проблемам, показать уважительное отношение к нему.

Хотя в западной культуре не принято обсуждать именно эти темы с посторонними или малознакомыми людьми, психологическая значимость сохранения такого рода прелюдии к основному разговору очевидна и для представителей западной цивилизации. Проявление искреннего интереса и внимания к человеку – аксиома успешного общения.

Вопросы здоровья и семьи универсальны, значимы для каждого человека. Они всегда являются предметом разговора, волнующей всех темой. Именно с ненавязчивого обсуждения такого рода интересной для собеседника темы и целесообразно начать деловую беседу. Резонно задать вопрос: а как найти подобную тему, если Вы совершенно незнакомы с человеком? На так называемые «вечные» темы (здоровье, семья, дети, успехи в делах,



материальное благополучие) в общем не наложено «табу», но их обсуждение вполне может быть воспринято как попытка «вторжения в личную жизнь». Поэтому затрагивать их нужно с большой осторожностью.

Найти интересную для собеседника тему может помочь внимательный осмотр его кабинета. Одну треть своей жизни человек проводит на работе, а две трети – дома. Если вычесть время сна, то можно сказать, что в бодрствующем состоянии каждый проводит на работе половину отпущенного ему на земле времени.

Естественно, трудно найти человека, совершенно равнодушного к окружающим его вещам как дома, так и на службе. Практически все стремятся индивидуализировать, привнести нечто свое, личное, сделать более приятным собственное рабочее место.

Картины, фотографии, дипломы или оружие, висящие на стене, фотографии и статуэтки на столе, подборка книг на полках или в шкафу, выставленные на обозрение коллекции воинских знаков или значков и многое другое позволяют Вам «подобрать ключик» к хозяину кабинета, найти интересную и привлекательную для него тему разговора.

Если Вам удалось «попасть в точку» и партнер увлекся беседой на предложенную ему тему, то Ваши шансы на успех переговоров сильно возрастут. Ни в коем случае не прерывайте собеседника, дайте выговориться до конца, даже если это займет много времени. Чем дольше он будет говорить, тем скорее примет Ваше предложение. Вы проявили интерес к его проблемам, и он будет чувствовать себя обязанным проявить интерес к Вашим.

Старайтесь плавно перейти от разговора на нейтральную тему к рассмотрению основного вопроса. Будет очень хорошо, если Вы сумеете увязать между собой их обсуждение.

### **Первая встреча... последняя встреча...**

Чтобы первая встреча не стала последней, полезно обратить внимание на типичные ошибки в самом начале контакта с деловым партнером. Поведение, ведущее к этим ошибкам, создает у партнера негативное представление о Вас.

**«Проситель».** Весьма распространенная и пагубная ошибка, поскольку от просителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

«Проситель» робко стучит в дверь и затем из дверного проема медленно показывается его голова. «Разрешите войти?». Если разрешают (нередко просят подождать), человек входит, закрывает за собой дверь, поворачиваясь при этом спиной к хозяину кабинета, затем стоит в дверях, переминаясь с ноги на ногу, теребя в руках какой-нибудь предмет и смотря в пол.

Если предлагают сесть, занимает место на краешке стула, портфель или сумку кладет на колени. Суть своего предложения высказывает довольно путано, сбиваясь и часто извиняясь. В процессе разговора избегает смотреть в глаза собеседнику.

**«Равнодушный».** Этот образ все еще весьма характерен для продавцов многих магазинов. Нередко можно видеть, что при входе покупателя (клиента и делового партнера) они стоят или сидят, скрестив руки и ноги, продолжают разговаривать между собой, не обращая внимания на клиента. На его вопросы нередко следуют довольно грубые ответы типа «Там все написано», «Вы что, сами не видите?».

**«Небрежный».** Небрежность проявляется в неопрятном внешнем виде: помятая или несоответствующая «духу учреждения» одежда, нечищенная обувь, грязные или плохо причесанные волосы, старый, потертый портфель или сумка и т. д. Люди такого типа часто не отличаются пунктуальностью, опаздывают на встречи, нередко в их бумагах отсутствует порядок. Суть предложения излагают недостаточно подробно и ясно, опускают важные детали.

**«Напористый».** Такой человек не входит, а буквально «врывается» в кабинет и прямо с порога начинает говорить скороговоркой, без пауз, не акцентируя внимания на основных моментах своего сообщения и практически не давая собеседнику возможности подумать, оценить полученную информацию, порой даже вставить слово.

**«Павлин».** Данный образ формируется главным образом яркой, пестрой и броской одеждой, обилием украшений, косметики. Такие люди ведут себя несколько развязно, сидят развалившись в кресле, явно стремятся привлечь к себе внимание и произвести впечатление, напрашиваются на комплименты, говорят манерно, склонны преувеличивать свои заслуги и положение в организации, успешность ее деятельности.

**«Замкнутый».** Замкнутость отчетливо проявляется в позе, мимике и жестах. Представители данного типа практически все время сидят закинув ногу на ногу и скрестив руки на груди, животе или коленях. Их мимика и жесты не отличаются богатством, складывается впечатление, что на лице словно надета маска. Как правило, они редко улыбаются.

В целом лиц, соответствующих перечисленным образам, объединяет одна психологическая особенность – практически полная ориентация на себя, на собственные проблемы. Подобные люди больше интересуются собственной персоной, нежели деловым партнером.

Естественна и реакция на такое поведение – отсутствие интереса к ним (и, следовательно, к их предложениям) со стороны собеседника. Вряд ли можно надеяться на то, что партнер проявит интерес к Вам, если Вы не проявляете его к нему. Поэтому не создавайте себе ни одного из перечисленных образов, если Вы всерьез рассчитываете на успех в переговорах.

### **Уверенность в себе**

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, так как неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда Вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным Вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с Вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. «Самокопание» и «самобичевание», как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о

своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут Вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если Вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

### **Если вы «закрыты» для других**

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

- он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;

– он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;

– он действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли Вам навстречу, приняли Вас, нужно сначала открыться для них.

### **Если Вы «открыты» для других**

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

– он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;

– он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;

– он сначала думает о клиенте, потом об организации, потом о себе;

– он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;

– он с пониманием относится к другим, он чаще говорит «да», чем «нет»;

– он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

– он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;

– в суете дней он производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

– он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

– от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

– он позитивный, уважаемый, оптимальный.

## 8.2. Деловая беседа

*Самое плодотворное и естественное упражнение ума – беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам.*

**Монтень**

*Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.*

**И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века**

Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

**Деловая беседа** представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

*Диалог* – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Беседы различаются как *по форме*, так и *по содержанию*. Существуют беседы равных (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом) и не равных (например, руководитель – подчиненный).

Основная *цель беседы*, как и любого другого коммуникативного жанра – обмен информацией, однако в зависимости от предметного содержания возможен многоцелевой характер бесед. Различают беседы, связанные с наймом и увольнением персонала, и беседы типа «поручение производственного задания», беседы для анализа и разрешения конфликтных ситуаций и беседы с подчиненными дисциплинарного характера, беседы, подготавливающие персонал к внедрению новаций, и беседы, носящие неформальный характер, для улучшения психологического климата коллектива. В каждом из перечисленных видов бесед цели будут связаны непосредственно с предметом разговора.

Так, например, беседу при найме проводят с целью диагностики профессионального и личностного потенциала кандидата на должность для принятия решения о найме, а цель беседы «на ковер» – выявить причины нарушения дисциплины или некачественного выполнения работы и изменить мотивацию поведения работника.

Цель беседы «поручение задания» – не только проинформировать работника, но и проинструктировать, а беседы неформального характера, как правило, предполагают так называемое «зондирование» ситуации для того, чтобы знать, что происходит, как складываются отношения в коллективе, какие есть «болевы точки», о которых руководитель обязательно должен знать, чтобы вовремя включиться в решение проблем.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке хода беседы:

- продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику;
- определить желаемый конечный результат;
- установить регламент и место проведения беседы;
- определить ее стратегию и тактику.

### **Вопросы для самоанализа перед деловой беседой**

- 1) Четко ли Вы представляете желаемый результат? (Что Вы хотите иметь в конце беседы?)
- 2) Как можно будет оценить этот результат? (Достигнуты ли поставленные цели?)
- 3) Каковы Ваши предположения о целях собеседника?
- 4) Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?
- 5) Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна?
- 6) Как Вы донесете до партнера свою позицию?
- 7) Как Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
- 8) С какими барьерами Вы столкнетесь?
- 9) Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?
- 10) Как снять противоречия, если они будут?
- 11) Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неадекватен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
- 12) Какие применять способы воздействия на партнера?
- 13) Какую аргументацию при этом использовать?
- 14) Как вести себя, если возникнет конфронтация, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
- 15) Как облегчить согласование мнений с партнером?
- 16) Насколько раскрывать свои позиции?
- 17) Как управлять атмосферой разговора?
- 18) Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
- 19) Каковы интересы партнера и как их понять?
- 20) Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

### **Запрещенные приемы во время деловой беседы**

Ни в коем случае нельзя:

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;



- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- вторгаться в личную зону партнера;
- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Эффективное ведение беседы – чрезвычайно сложное дело. Известно, что специальная методика проведения деловых бесед помогает лишь в семи случаях из десяти достигнуть максимального результата, а в остальных он лишь хороший. Отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у юриста, руководителя, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%. Некоторые организации за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

### **Структура деловой беседы**

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

- 1) Начало беседы.
- 2) Передача информации.
- 3) Аргументирование.
- 4) Опровержение доводов собеседника.
- 5) Принятие решений.

В зависимости от назначения беседы могут иметь, например, такие цели:

- закрепить хорошие отношения с сотрудником;
- повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности и пр.;
- побудить работника, делового партнера, клиента к определенным действиям;
- обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями;
- обеспечить лучшее взаимопонимание.

Такого рода перспективные цели должны непременно лежать в основе всех деловых контактов, независимо от предмета разговора. Вместе с тем не менее важное значение для оптимального построения содержательной части беседы имеют ее ближайшие цели и задачи, например такие, как: выяснить конкретные факты; осуществить эмоциональную разрядку одной из сторон; что-то проверить, о чем-то важном рассказать, чтобы узнать мнение, отношение и пр.

Очень важной частью беседы является ее начало. Некоторые считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Действительно, инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это «мост» между партнерами по деловой коммуникации.

### **Приемы «самоубийственного» начала беседы**

1) Всегда следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...».

2) Также необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику, подобных следующим примерам: «Давайте с Вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к Вам...», «А у меня на этот счет совершенно другое мнение...». Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, но с психологической точки зрения – это промах.

### **Эффективные приемы начала беседы**

Существует множество способов начать деловую беседу, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов». К наиболее перспективным можно отнести следующие приемы:

*Метод снятия напряженности.* Несколько теплых слов позволяют создать в самом начале беседы доброжелательную атмосферу. Compliments, шутка, вызвавшая смех, также способствуют созданию дружественной обстановки.

*Метод «зацепки».* Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для реализации планируемых намерений. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или нестандартный вопрос.

*Метод стимулирования игры воображения.* Предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот метод дает хорошие результаты, когда деловой партнер обладает чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию.

*Метод прямого подхода.* Когда деловые партнеры ограничены временем или вопрос требует немедленного обсуждения и решения, можно использовать метод прямого подхода, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы.

Если предварительная подготовка к беседе была основательной и все возможные ситуации тщательно продуманы, то в основной части деловой беседы ее инициатор будет чувствовать себя уверенно.

### **Рекомендации к основной части беседы**

- 1) Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным.
- 2) Обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству или «Уважаемый коллега» там, где это допустимо.
- 3) Тщательно обосновывайте свои суждения.
- 4) Не употребляйте многозначных слов или объясняйте, в каком смысле Вы их используете.
- 5) Проявляйте уважение к самому собеседнику, его мнению и интересам.
- 6) Следите, чтобы Ваши вопросы содержали слова «почему», «когда», «как» – это исключает односложные ответы партнера типа «да», «нет». Добивайтесь предельной краткости в изложении своих позиций.
- 7) Если это не первая встреча с собеседником, то помните об

изменениях, которые произошли с тех пор.

8) Обращайтесь к партнеру за советом независимо от его статуса (подчиненный, коллега, клиент...).

Большей эффективности при проведении деловой беседы способствует так называемый «Вы-подход», который предполагает умение ставить себя на место партнера, что позволяет лучше понять его намерения и действия. Полезно задавать самому себе вопрос: что бы нас интересовало, будь мы на его месте? Или: как бы мы реагировали на его месте? «Вы-подход» предполагает постановку вопросов типа: «Ваша проблема заключается в том...», «Вам будет интересно узнать...», «Как Вы знаете...», «Если Вы используете эти возможности, то...». Такой подход дает собеседнику почувствовать, что его уважают и ценят как специалиста. Подобными приемами в деловом общении часто пользуются зарубежные специалисты и, как правило, добиваются успеха.

### **Передача информации собеседнику**

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:

- 1) Сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации.
- 2) Выявление мотивов и целей собеседника.
- 3) Передача запланированной информации.
- 4) Формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов аргументации и создание в случае необходимости новых «точек опоры» в сознании собеседника.
- 5) Анализ и проверка позиции собеседника.
- 6) По возможности предварительное определение конечных результатов беседы.

Основная часть беседы начинается после того, как, определив все предпосылки к данному разговору, инициатор беседы приступает к изложению своей позиции. Партнер становится его оппонентом или слушателем. Здесь необходима взаимная доброжелательность, а при определенной тематике беседы, например при поиске новых направлений, разработке и обсуждении новых идей,

инициатив целесообразна критика, что позволит принять более конструктивное решение по итогам беседы.

Собеседникам очень важно предусмотреть ситуации, когда на доводы одного из них следуют возражения другого. В таком случае необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

### **Если собеседник возражает...**

- выслушайте сразу несколько возражений;
- не спешите с ответом, пока не поймете их суть;
- уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах;
- выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разная постановка вопроса;
- не отвечайте на возражения в категорическом тоне, это поможет Вашему собеседнику и Вам найти ответ на собственные возражения;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Фаза передачи информации создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- обсуждение проблемы;
- передача информации;
- закрепление информации;
- обозначение нового направления информирования.

Основными элементами фазы передачи информации в деловой беседе являются: постановка разнообразных вопросов, выслушивание (концентрация на теме беседы и на собеседнике), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), передача информации собеседнику (применение искусства дипломатии, создание предпосылок для аргументации).

### **Аргументирование**

Следующая фаза деловой беседы – аргументирование. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или

возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в *фазу опровержения доводов собеседника*. Наиболее важные задачи на этом этапе:

- разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
- нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

### **Принятие решений и завершение беседы**

Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

- 1) Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае – запасной (альтернативной), цели.
- 2) Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.
- 3) Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.
- 4) Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.
- 5) Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «Давайте подведем итоги...», «Мы подошли к концу нашей беседы...», «Таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, руководителям рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

## **Девять советов по анализу результатов беседы**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли Вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были Ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для организации, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

## **Десять факторов успеха деловой беседы**

1. Профессиональные знания юриста, руководителя – дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.
2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.
3. Наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.
4. Постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.
5. Ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.
6. Повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.
7. Элемент внезапности – представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

8. «Насыщенность» рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

9. Рамки передачи информации – французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

10. Юмор и ирония – в определенной дозе и ситуативно уместно они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловая беседа широко применяется в деловой коммуникации, поэтому деловые партнеры должны владеть навыками ее проведения.

### **8.3. Деловая беседа по телефону**

*Пока слово не произнесено, оно – узник того, кто собирался его сказать. Когда же слово сказано, его пленником становится тот, кто произнес его.*

***Древняя мудрость***

*Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое.*

***Блез Паскаль***

Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

Некоторые американские специалисты в области делового общения полагают, что одной из причин бедственного положения отдельных организаций являются скверные манеры их служащих, которые проявляются особенно отчетливо при разговоре по



телефону. Большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров, зачастую не имеют ее и секретари приемных, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. При знакомстве нового секретаря с рабочим местом ему в первую очередь показывают кофеварку и только потом – телефон. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2-2,5 часа, а иногда – от 3 до 4,5 часа.

Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10-30 минут (а порой 5-10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцирует стресс.

Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня; их средняя продолжительность за последние годы увеличилась в несколько раз. И наоборот, если предприниматели пользуются личным аппаратом сотовой связи, то разговор становится крайне коротким. Все сказанное делает такую коммуникацию специфической: требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.

Психологи утверждают, что время телефонных бесед растет за счет эмоциональной окраски. Продолжительность телефонных разговоров формирует у людей речевую нечеткость и неделовитость фраз. Во время такой беседы линия занята передачей деловой информации только на 2/3 времени, а 1/3 уходит на паузы между словами и фразами, на выражение своих эмоций по поводу тех или иных сведений.

Многие специалисты по коммуникации считают, что в рестре бесцельных расточителей делового времени телефон стоит на втором месте после неожиданных визитов. Американские

психологи, например, пришли к выводу, что телефон при всех его достоинствах сокращает жизнь современного человека на 3-4 года. Причем дело здесь не в тех неприятных известиях, которые человек узнает из телефонной беседы, а в постоянном напряжении нервной системы из-за ожидания звонка, который может раздаться в любую минуту. В настоящее время появилась проблема дорожно-транспортных происшествий из-за разговора по телефону во время движения машины.

### **Когда целесообразно звонить**

Какой вопрос лучше всего решать по телефону? Эта проблема стоит перед каждым деловым человеком. Абсолютных правил по этому поводу нет, но специалисты в области ведения телефонных бесед рекомендуют звонить по телефону в тех случаях, когда:

- Вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- Вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
- Вам желательно получить согласие на конкретные действия в вышестоящих организациях;
- Вам надо уточнить: остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- Вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- Вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

### **Как правильно выбрать время для разговора**

Чтобы правильно выбрать время для беседы по телефону, следует учесть, что:

- по Вашим сведениям, оно удобно для собеседника;
- Вы учитываете распорядок дня партнера, режим работы организации;
- Вы знаете, что именно в это время телефон вашего абонента менее всего загружен;
- лично Вам удобно звонить в это время;
- «мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, делайте в то время, когда они не нарушают ход основной работы;

- используйте «холостые» промежутки времени и другие паузы между делами и совещаниями, чтобы сделать нужные звонки;
- наиболее благоприятное для телефонных звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается, а в 50% случаев абонент не поднимает трубку.

Перед каждым звонком следует ответить самому себе на три вопроса:

- 1) имеется ли острая потребность в разговоре?
- 2) обязательно ли знать ответ партнера?
- 3) нельзя ли встретиться с партнером лично?

### **Рекомендации по защите от телефона**

1) Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы часто говорите по телефону (подчиненных, клиентов, коллег и пр.) о том, когда они не должны Вам звонить.

2) Назначьте по возможности время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных бесед.

3) Сообщите своим деловым партнерам, когда Вам лучше всего звонить.

4) Избегайте в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!».

5) Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от Вас известие, звоните точно в назначенное Вами время, прежде чем они позвонят Вам и напомнят о договоренности.

6) Входящие телефонные звонки целесообразно пропускать через секретаря или автоответчик.

7) Если нет секретаря и автоответчика, используйте краткие и точные фразы: «Я перезвоню Вам через 10 минут» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

Следствием плохой подготовки беседы по телефону бывают недостаток информации, досадные оговорки, паузы, неверная ориентировка в предмете разговора. Беседа по телефону, с точки зрения ее осуществления, гораздо труднее, чем обычная деловая беседа «глаза в глаза». По телефону контакт осуществляется только «на слух», без общения лицом к лицу, когда видишь доброжелательный взгляд, ободряющую улыбку. По телефону трудно прогнозировать визуальную реакцию партнера, поэтому

анализируется собственно информация и манера ее передачи: дикция, тембр, темп и пр. Поэтому для эффективного ведения телефонной беседы необходима тщательная ее подготовка.

### **План беседы по телефону**

План зависит от количества времени, отводимого на разговор. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- взаимное представление – 20±5 секунд;
- введение собеседника в курс дела – 40±5 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы – 100±5 секунд;
- заключительное резюме – 20±5 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

### **Подготовка телефонного звонка**

Для подготовки телефонного звонка следует дать ответы на следующие вопросы:

- Цели: чего я хочу достичь, каковы мои намерения?
- Абонент: кому я хочу позвонить (фамилия, имя, отчество, кем и где работает, номер телефона).
- Время: когда я хочу позвонить (в утренние часы, в «скользящее», обеденное время или в конце дня).
- Вопросы для обсуждения: какие вопросы нужно поставить, какую информацию передать или запросить.
- Документация: какие документы для разговора потребуются мне и моему партнеру (картотека клиентуры, обзор, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.).
- Запись разговора: при необходимости следует подготовить все для записи информации.

### **Как вести себя во время телефонной беседы**

Сняв трубку, представьтесь. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Выберите удобную формулу представления, например: «Добрый день! Общество с ограниченной ответственностью «Солнечные продукты». У телефона секретарь руководителя...»

Говорите прямо в трубку.

Произносите слова четко.

Выясните, с тем ли Вы говорите, кто Вам нужен.

Спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить позже, уточните когда.

Как и в любой беседе, необходимо настроиться на положительный тон.

Не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его.

Говорите спокойным голосом, не кричите, не выходите из себя.

Попробуйте придать своему голосу приятную интонацию.

Периодически улыбайтесь, собеседник это непременно почувствует.

Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора.

Старайтесь «подстроиться» под темп собеседника, по своей инициативе не убыстряйте и не замедляйте темп разговора.

Не переоценивайте способности собеседника понять специальную терминологию, если он работает не в Вашей сфере, избегайте профессиональной лексики или объясняйте, что именно имеете в виду.

Избегайте жаргона и примитивизма.

Эффективно используйте паузы.

Если собеседник не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, найдите новые. В конце разговора уточните: кто и что будет делать дальше.

### **Как действовать, если звонят Вам**

Всегда рядом с телефоном держите карандаш и бумагу.

Отвечая, называйте свою фамилию, отдел, в котором работаете, или службу.

Сразу запишите фамилию, имя и отчество того, кто звонит, и его вопрос или проблему.

Если позвонивший не представился и если это новый партнер, то, прежде чем вести беседу, попросите его назвать свою фамилию, должность и место работы.

Если Вы не можете сразу ответить на вопрос, то:

а) передайте содержимое беседы специалисту по обсуждаемой проблеме;

б) спросите, можно ли перезвонить сразу же, как поступит необходимая информация;

в) если ответ можно найти быстро, спросите, может ли собеседник подождать у телефона;

г) сообщив нужную информацию через некоторое время, поблагодарите собеседника и извинитесь за то, что заставили его ждать.

Если позвонивший агрессивен, не воспринимайте его поведение как личный выпад и не поддавайтесь на провокацию, не раздражайтесь. Попытайтесь разобраться в причинах раздражения и понять собеседника.

В. И. Бенедиктова в книге «О деловой этике и этикете» приводит краткий перечень того, что не следует и что следует делать в тот момент, когда в вашем офисе звонит телефон (табл. 7).

Таблица 7

Правила поведения при беседе по телефону

Не следует	Следует
Долго не поднимать трубку	Поднять трубку до четвертого звонка телефона
Говорить «привет», «да»	Сказать «Доброе утро (день)», «говорите». Когда начинаете разговор, представиться и назвать свой отдел
Спрашивать: «Могу ли я Вам помочь?»	Спрашивать: «Чем я могу Вам помочь?»
Вести две беседы сразу	Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать
Оставлять телефон без присмотра	Предложить перезвонить, если требуется время хотя бы ненадолго для выяснения деталей
Использовать для записок клочки бумаги	Использовать бланки бумаги и листки календаря для записи телефонных разговоров
Передавать трубку по многу раз	Записать номер звонящего и перезвонить ему
Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните»	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему

Кроме того, нельзя превращать беседу в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что Вам нужно?». Надо следить за своей дикцией, не зажимать микрофон рукой, когда передаете что-то из разговора тем, кто находится в офисе – Ваши

комментарии может услышать партнер, разговаривающий с Вами по телефону. В случае высказывания жалобы или рекламации не говорите партнеру, что это не Ваша ошибка, что Вы этим не занимаетесь и что Вам это неинтересно.

### **Выражения, которых следует избегать**

*«Я не знаю».* Такой ответ подрывает доверие к Вам и Вашей организации. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для Вас».

*«Мы не сможем этого сделать».* С помощью такой фразы можно потерять клиента или партнера. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем Вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.

*«Подождите секундочку, я скоро вернусь».* Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона.

*«Нет»*, произнесенное в начале предложения, как правило, не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить Вам компенсацию, но готовы заменить Вашу покупку. Это Вас устроит, ведь так?».

### **Междугородный телефонный разговор**

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого вы звоните, затем – себя и название организации. После представления назовите, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. При осуществлении междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени.

Начинать разговор целесообразно со слов «Мне поручено...» или «Мы вынуждены обратиться...». Для междугородных бесед особенно важны краткость, точность и четкость изложения вопроса.

## 8.4. Деловые совещания

*Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.*

*Ли Якокка*

*Деловое совещание* – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

В зависимости от управленческих функций выделяют следующие типы совещаний.

1. *Совещания по планированию.* На таких совещаниях обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности фирмы (организации), ресурсы, необходимые для реализации планов.

2. *Совещания по мотивации труда.* Обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива, отдельных работников. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании становятся вопросы дисциплины, повышения включенности людей в дело, развития у них приверженности фирме, корпоративной культуре.

3. *Совещания по внутрифирменной организации.* Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, внесение корректив в структуру или направление деятельности фирмы (предприятия) из-за изменений во внешней среде; вопросы ответственности и др.

4. *Совещания по контролю за деятельностью работников.*



Посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, достижению поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности, причинам этих явлений. Обсуждаются вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и т.д.

5. *Совещания, специфические для организации (предприятия).* Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.

### **Подготовка совещания**

**Цели.** Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Тема совещания – это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке и требуется коллективное осмысление.

**Повестка дня.** Повестка совещания – это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные

предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди превентивно не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

**Время проведения.** Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумятицу в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэтому злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

**Число участников.** Оптимальное число участников совместных обсуждений 6-7 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещания.

Очень важно избавиться от стереотипа прошлых лет и приглашать на совещание по любому вопросу не весь административно-управленческий персонал, а лишь тех руководителей среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а согласно регламенту, на момент обсуждения их проблемы.

Важным условием эффективности совещания является способность его участников играть разнообразные роли: «эксперта», «адвоката дьявола», «оппонента: черного, белого», «генератора идей», «аналитика», «критика», «регистратора ценных мыслей» и т.д. Зарубежные руководители широко практикуют опыт делегирования полномочий по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен по обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность

участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в привычном авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высовываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предлагаемое руководителем, не считая его эффективным из-за отсутствия выбора.

Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать – какие еще имеются. А чтобы из нескольких предложений выбрать лучшее, нужно осуществлять или экспертизу каждого (плюсы и минусы, возможность снятия проблемы, наличие потенциальных проблем при внедрении и пр.), или критику.

**Организация пространственной среды.** Рекомендуется во время совещания рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Однако когда речь идет о внутрифирменных совещаниях, рекомендуют позаботиться о совместимости персонала.

Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая внимания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

### **Кто есть кто на совещании**

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем: их интересы, причуды, вопросы, которые они, как правило, задают, стрессоустойчивость и т.д. Марк Х. МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает некоторые типы персонажей (не обязательно плохих), за которыми нужно следить в ходе любого внутриорганизационного совещания.

*Говорящие начистоту.* Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать. Они склонны заикливаться на мысли, что «лучшая

оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

*Мученики.* Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем Вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

*Каменные лица.* Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с руководителем после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

*Заводилы болельщиков.* Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом».

*Ораторы.* Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не Вас. Обращайтесь с ними с осторожностью – или вообще не обращайтесь на них внимания.

*Адвокаты дьявола.* Для них все спорно. Хорошо то, что подобно настырному обвинителю они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

*Разрушители.* Эти слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

*Любители расслабиться.* Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

*Государственные мужи.* Эти продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически таким государственным мужем должен быть руководитель совещания.

### **До совещания. Вопросы организатору**

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должны ли Вы лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение Вашего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?
11. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

### **Правила поведения на совещании**

Совещания проходят более оперативно и конструктивно, когда его участники информированы о правилах поведения в процессе делового взаимодействия. Кратко их можно свести к следующему:

#### *Для руководителя*

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о стоимости минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса, например эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщение по поводу... и т. п.;
- если используется критика, то требовать ее конструктивности – называть конкретные факты и их причины, не переходить на личность, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;
- жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать

конструктивный характер обсуждению в целом;

- регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;

- соблюдать корректность дискуссии;

- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;

- подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;

- завершить точно в назначенное время;

- в заключении оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

### *Для участников делового совещания*

Представляйте себя в своих высказываниях. Говорите «Я» вместо «МЫ» или безличной формы. Когда выступающий говорит «мы», он, как правило, избегает возможности взять на себя ответственность за то, что говорит.

Если Вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для Вас. Вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются. Целесообразно после прослушанной информации ставить вопросы: на уточнение, на понимание, на развитие и на отношение. Вопросы, начинающиеся со слов «как», «что», «почему» и т.п. предпочтительнее вопросов закрытого типа. Не рекомендуется на совещаниях использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, они провоцируют конфликты и заряжают людей отрицательной энергией, становятся причиной ухода от проблемы.

В высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте личную точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию.

Не играйте роль, ожидаемую от Вас другими, оставайтесь самим собой. Если не считаете нужным высказываться – помолчите.

Воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений.

Говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, то есть формулируйте суждения на языке «Я-сообщений», а не «Вы-утверждений», например, вместо «Вы вот тут ошиблись...», скажите «Мне кажется, что здесь вкралась ошибка...».

### **Как контролировать дискуссию**

Психологи рекомендуют следующие приемы для управления ходом дискуссии:

а) *для сохранения единства участников совещания:*

– в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;

– не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;

– не высказывать первым (если Вы руководите совещанием) свою точку зрения;

– поддерживать и не позволять нападать на новых работников, молодых специалистов, плохо ориентирующихся в ситуации.

б) *для активизации участников делового совещания:*

– иметь оптимальную стратегию принятия решения;

– создать условия для творческой работы;

– не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой или критиканством;

– не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;

– не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

– умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решений.

в) *для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме:*

– основываться на конкретных фактах и веских доказательствах;

– записывать все вносимые предложения;

– прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов: наличие времени, ресурсов, материально-технического обеспечения, финансовых затрат и т.д.

г) *для активизации обсуждения предложений:*

- задавать основные вопросы и дополнительные по ходу ответов на них;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто внесит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен себя вести ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;
- если не выработано консенсусное решение, тогда идите на компромисс; не подавляйте мнение меньшинства, возможно оно и есть перспективное.

### **После совещания**

Решения, принятые на совещании, обязательно должны выполняться. С этой целью:

- проанализируйте ход и результаты совещания;
- внимательно просмотрите протокол результатов;
- размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения;
- контролируйте ход и выполнение решений;
- создайте условия для реализации намеченных мероприятий.

### **Одиннадцать вопросов для анализа неудачного совещания**

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Было ли идентичным понимание самой проблемы, если нет,



то почему?

7. Была ли дискуссия конструктивной, или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?

8. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?

9. Были ли согласованы разнообразные мнения и позиции участников, каким образом, были ли те, кому не дали возможности высказаться?

10. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?

11. По поводу принятого решения были ли сделаны прогнозы эффективности, риска, появления потенциальных проблем, если да, то почему?

### 8.5. Деловые переговоры

*Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.*

**Сенека**

Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса. Однако и сегодня многие бизнесмены, руководители, высшие должностные лица государства и армии, признавая «закон и порядок», зачастую вступают в переговоры в интересах наживы, а не развития производства; во имя собственной выгоды за счет общества; ради власти, а не сотрудничества. Этот процесс разрушает личность, профессиональные навыки и само общество. Следовательно, необходимо учитывать и направлять этические последствия переговоров в нужное русло.

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ

проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Выделяют два подхода к переговорам: *конфронтационный* и *партнерский*.

**Конфронтационный подход** можно проиллюстрировать описанием переговоров, ведущихся людьми, которых известный английский дипломат и политический деятель Гарольд Никольсон называет «воинами». Переговоры «воинов» напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры и приемы. Они более сродни военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц. В основе этого подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Конфронтационный подход к переговорам – это противостояние сторон, а стол, за которыми они ведутся, – своеобразное поле битвы, где участники переговоров – «солдаты», их главная задача состоит в «перетягивании каната» по типу «кто-кого». Степень такой конфронтации различна: от стремления «выторговать» как можно больше до попыток не только получить максимально возможное, но и не дать партнерам реализовать свои интересы.

**Партнерский подход** реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

Переговоры – совместное предприятие. Если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша, причем выгода при этом не обязательно будет равноценной.

Важнейшим стимулом к достижению согласия является поиск точек соприкосновения. Франклин Делано Рузвельт часто повторял: «Лучшим символом здравого смысла для меня всегда был мост». Стоит, однако, дополнить это высказывание словами Роберта Бенчли: «На мой взгляд, самым трудным в строительстве моста является начало».

Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

## Цели переговоров

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят Ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Цели переговоров могут быть направлены на налаживание кооперационных связей или на принятие тех или иных решений. Кроме того переговоры могут проводиться с целью заключения различных договоров, координации совместных усилий, действий, согласования тех или иных мероприятий.

Переговоры могут вестись не только на внешнем уровне, но и внутри фирмы, например, между представителями сферы подготовки производства, руководителями ремонтной службы и материально-технического снабжения. Целями таких переговоров могут быть решения: о разработке новых или модернизации выпускаемых изделий, услуг; о внедрении передовых технологий; о применении нового оборудования или сырья и др.

Цели разных участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными по тем или иным объективным причинам, особенно когда речь идет о так называемых стратегических целях, о которых участники переговоров, как правило, не заявляют.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

- каковы наши собственные интересы;
- каково наше положение в организации, отрасли, на рынке товаров, услуг и т.д.;
- какие и перед кем у нас имеются обязательства; кто наши деловые партнеры, союзники;
- к какой политико-экономической группе принадлежит наша фирма и принадлежит ли вообще;
- в какую политико-экономическую группу входит наш партнер;
- каковы его обязательства, насколько он ими связан и не свободен в своих действиях.

Стратегическая цель самих переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения, ключом к которому является признание обеими сторонами взаимных интересов.

### **Подготовка к переговорам**

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная, как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем как сесть за стол переговоров), подготовка.

Жесткая постановка цели чаще всего ведет к провалу. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы в случае чего можно было подкорректировать требования.

Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора. Договор – это, прежде всего, документ, юридически проработанный, поэтому он должен быть не только заранее разработан, но и выверен специалистами. Важно, чтобы вся информация, необходимая для будущих переговоров – документы, донесения, пояснения, цифры и факты – стекалась в одно место (или к одному человеку), где ее проанализируют, переработают и подготовят проект решения или протокол о намерениях, которые затем могут корректироваться уже в ходе самих переговоров.

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. Это должен быть человек, способный на уровне высокой компетентности по предмету переговоров успешно провести стратегическую линию организации и решить оперативные проблемы. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков в них от фирмы участвует один человек или команда. Создавая команду, привлекайте людей, способных к коммуникативному взаимодействию, слаженности в работе во имя достижения общей цели. Доведите до их сознания смысл сказанного известным американским просветителем Ральфом Эмерсоном: «Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры».

Иногда возникает необходимость включить в команду специалиста по связям с общественностью. В любом случае нужно помнить, что если у Вашего оппонента (особенно в политике) большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. Но тем не менее, если у членов Вашей команды нет конкретных обязанностей, то они будут брать слово только для того, чтобы выпустить

эмоциональный пар – блеснуть красноречием. Чтобы избежать этого, необходимо перед каждым участником переговоров поставить конкретную задачу.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет один человек*:

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам Вашей команды.

2. Вся ответственность лежит на одном человеке.

3. Оппоненту не удается ослабить Ваши позиции за счет разногласий между членами Вашей команды.

4. Можно без затягивания, на месте принимать решения: например, стоит ли идти на уступки или принимать «жертву» со стороны делового партнера.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет команда*:

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.

2. Обеспечивается обмен мнениями, появляется возможность заранее планировать свои действия.

3. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне. Опытный специалист по переговорам может выставить членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее). Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

Предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха». Как известно, еще древнегреческий философ Гераклит говорил, что многознание не научает мудрости. Мудрость – в знании оснований и причин. Именно они обеспечивают

логическое обоснование принимаемых решений. Для человека, ведущего переговоры, умение рассуждать является одним из главных.

В то же время практика рассуждения при всей ее необходимости и важности неспособна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII века В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...». Для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

Для эффективного ведения переговоров важно определить предмет переговоров. Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, **предмет переговоров** – это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой – отрицательно.

Предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию: например, одна и та же цена в разных ситуациях может быть оценена по-разному: как высокая и как низкая. Поэтому разумнее будет расчленить понятие цены на элементы стоимости, а затем попытаться определить, относительно каких элементов можно проверить, насколько они реальные и нельзя ли их урезать.

Вопросы, обусловленные эмоциональной реакцией, например: «По-вашему, это не наглость – запрашивать такую сумму?», не должны стать предметом рассмотрения.

В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования.

Другим важным аспектом эффективного ведения переговоров является определение того, где предпочтительнее проводить переговоры – в своем офисе, дома или на территории оппонента? Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если *встреча происходит на Вашей территории*, то плюсы таковы:

1) всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно – заручиться одобрением и поддержкой;

2) оппонент не имеет возможности по собственной

инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;

3) Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами;

4) психологическое преимущество – на Вашей стороне: оппонент пришел к Вам, а не Вы к нему;

5) это экономит время и деньги на дорогу;

6) Вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Проведение переговоров «на чужом поле» также имеет преимущества:

1) Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;

2) можно придержать информацию, сославшись на то, что у Вас ее нет с собой;

3) существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;

4) бремя организационных вопросов ложится на оппонента;

5) находясь на территории партнера и анализируя его окружение, Вы легко определите его психометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.

Если и тот и другой вариант Вас не устраивает, можно встретиться на нейтральной территории.

Различают два *вида переговоров*: импровизированные и к которым заранее подготовились.

***Импровизированные переговоры*** возникают каждый раз, когда к Вам обращаются с просьбой или предложением, контактируя непосредственно или по телефону. Соглашаться на разговор можно лишь в тех случаях, когда Вы поняли его необходимость и владеете соответствующей информацией.

***Переговоры, которые готовятся***, требуют отработки не только намерений и ожиданий, но и веских доводов и профессиональной аргументации, для которых, в свою очередь, нужна определенная последовательность передачи информации.

Для успешных переговоров целесообразна следующая их *структура*:

- разъяснение рамок переговоров;
- начало переговоров;
- согласование тематической структуры;
- изложение точек зрения партнеров по переговорам;
- соглашение.

**Рамки переговоров**, как правило, определяют все то, о чем говорилось в аспекте подготовки к переговорам: где, когда, с кем, на чьей территории и т.д.

**Начало переговоров.** В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Кроме того, в начале разговора партнер акцентирует внимание и фиксирует Ваши внешние отличительные признаки, манеру вести себя, употребляемые выражения. Благоприятному началу переговоров способствуют личное влияние и умение побуждать партнера к эмоционально-позитивному восприятию обращенных к нему слов. Самой трудной ситуацией при этом является именно начало разговора.

Способствовать благоприятному началу разговора могут:

*общая ситуация* – сюда включается: погода, сообщения прессы, отдельные события (экономические, политические, экологические), время, необходимое на дорогу;

*ситуация партнера* – «На меня произвела сильное впечатление отделка Вашего холла, офиса», «Как идут дела?», «У Вас хорошее настроение, оно всегда такое?»;

*собственная ситуация* – «Большое спасибо за схему маршрута, которую Вы мне прислали», «На прошлой неделе мы согласовали срок проведения переговоров, с тем, чтобы я мог Вам представить наши возможности сотрудничества».

Такого рода непринужденная беседа позволит составить первое впечатление и кое-что узнать о ситуации начала переговоров.

Обучение искусству ведения переговоров вплоть до недавнего времени шло стихийно. Однако сегодня уже накоплен богатейший опыт проведения переговоров, написаны сотни книг в виде руководства к действию во время переговоров, но люди, не склонные к размышлению, не всегда могут воспользоваться предлагаемыми советами. Говорят, ошибка сама по себе может стать счастливым шансом, однако это верно лишь для тех, кто умеет анализировать ситуацию и извлекать уроки.



При ведении переговоров необходимо быть сосредоточенным, это позволит держать ситуацию под контролем, а затем четко проанализировать результаты:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникативные ошибки были допущены Вами и партнером;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Важным аспектом при проведении переговоров является также умение *твердо возражать* на аргументы партнера. В распоряжении деловых партнеров, склонных к манипулированию, огромный арсенал средств психологического давления: лесть и ложные посулы, запугивание и окрик. Однако они оказываются эффективными лишь в тех случаях, когда партнер не имеет сильной воли или подвержен воздействию со стороны более сильного противника. Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Слово «НЕТ» является одним из лучших средств экономии сил и времени деловых партнеров. Огромный вред получают люди, которые вопреки своим желаниям соглашаются выполнять многочисленные обязанности без учета возможных расходов сил и времени.

Подробно разбирая многочисленных внутренних врагов человека, специалисты по общению предлагают провозгласить личную декларацию независимости, отстаивая свои права на собственные вкусы.

Существует целый набор приемов для того, чтобы защищаться от людей, стремящихся спровоцировать у Вас чувство вины.

Одним из средств активной обороны является *метод «сломанной пластинки»*.

В качестве примера можно привести типичную ситуацию в магазине, когда недовольный покупатель хочет вызвать для разговора заведующего отделом. В ответ на обычные в таком случае попытки продавца помешать Вашей беседе с заведующим (Ваша просьба многократно игнорируется; Вам сообщают, что начальник занят; в Ваш адрес допускаются саркастические замечания) рекомендуется не поддаваться на провокации и повторять в разных вариантах фразу: «Я прошу вызвать заведующего отделом». Успех этого приема гарантирован.

Существуют следующие *приемы, которые позволяют отказать безболезненно*:

1. *«Я восторгаюсь Вами»*.

Этот прием предполагает перед отказом проговорить следующие фразы: «Я так рад, что Вы обратились именно ко мне», «Я искренне восхищаюсь Вашей организацией, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», «Я не против этой суммы, если Вы не будете против выплаты ее чеком, который не будет оплачен ввиду отсутствия денег на счету нашей организации».

2. *«Прекрасное предложение»*.

Эти слова можно упаковать в следующие фразы: «Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас». «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться». Облекая свой отказ в позитивную форму, Вы не вызываете тем самым у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.

3. *«Мне надо подумать»*.

На переговорах практически не часто возникает такая ситуация, когда необходимо сразу же ответить «да» или «нет», поэтому целесообразно взять паузу для того, чтобы подумать. Благодаря уловке «Надо подумать» у Вас появляется время, чтобы придумать подходящий предлог для отказа. Или использовать другой вариант: «Мне на это потребуется время». Если Вы сразу не говорите «нет», тем самым Вы смягчаете ситуацию отказа. Можно попробовать и такой вариант: «Мне очень хотелось бы сказать «да», но я

не могу сделать это сразу. Дайте мне время, и я, может быть, что-нибудь придумаю», или «Я отвечу Вам через 15 минут».

После этого быстро взвесьте все «за» и «против» и если вариант Вас не устраивает, скажите «нет» и назовите главную причину отказа. При таком подходе партнер понимает, что Вы серьезно отнеслись к просьбе.

#### 4. *«Потому что я вредный».*

Хорошо, когда можно сказать «нет» с юмором. Неожиданный поворот всегда вызывает смех. Например, «Я предполагаю, что Вы думаете будто я говорю «нет», потому что я вредный. Что ж, это верно». Если Вам удастся при этом рассмешить партнера, он охотно примет ваш отказ, но совершенно очевидно то, что прием целесообразен лишь ситуативно уместно.

#### 5. *«У нас это не получится».*

Начните уверенно: «В пятницу встретиться совершенно невозможно». Это звучит как само собой разумеющееся и партнер не заметит, что причина не объяснена. Здесь уместно вспомнить, и старинную мудрость: «Никогда не извиняйтесь», «Никогда не объясняйтесь». Во многих случаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у Вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не смогу выкроить время». Большинство людей в такой ситуации не требует объяснений, но если Вас спросят, скажите: «Боюсь, что я ничего не могу для Вас сделать».

#### 6. *«Я этим не занимаюсь».*

Если Вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично и в то же время любезно произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.

#### 7. *«Я вам сочувствую».*

Если партнер начинает рассказывать Вам о своих трудностях, то прежде всего нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того, а именно: «Это действительно серьезная проблема, я понимаю» или: «Да, мне жаль, что у Вас такие трудности» – и на этом решительно остановиться. Вы не обязаны никого выручать, если Вам это не нужно. Можно сказать и так: «Да, плохо дело, но я надеюсь, Вы непременно найдете выход». Если партнер пытается

играть на Ваших чувствах, заставляя Вас сказать «да», реагируйте только на половину того, что Вам говорят.

#### 8. «Нет».

Иногда лучший способ отказать – это, как уже было отмечено выше, просто сказать: «нет». Категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. Помните, у Вас всегда есть возможность сказать партнеру «нет». В какую бы форму Вы ни облекли свой отказ, Вы имеете полное право сохранять свое время и защищать свои интересы. И Вы редко должны объяснять причину отказа, если сделали это тактично, проявляя внимание к партнеру, за исключением особых ситуаций, когда целесообразнее объяснить.

Специалист по переговорам Уильям Юри в своей книге «Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми», рассказывает такую историю.

Один человек в наследство трем сыновьям оставил семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть – среднему, а девятая часть – младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться, ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов сыновья обратились за советом к мудрой старухе.

Обдумав положение, она сказала: «Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда». Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину, то есть девять. Средний сын взял треть, то есть шесть. А младший получил девятую часть – двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним.

Они вернули его мудрой старухе.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти «восемнадцатого верблюда».

## 8.6. Публичная речь

*Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать.*

*Ж. Лабрюйер*

*В речи слово – выражение мысли... и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает.*

*Л. Н. Толстой*

Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Существуют следующие *требования, предъявляемые к публичной речи.*

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!». Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемальывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура.

*Введение.* Почему я говорю?

*Основная часть.* Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

*Заключение* содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи. Специалисты по деловому общению выделяют следующие виды речи.

***Информационная речь.*** Цель информационной речи – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. *Повествование* – связный рассказ; *описание* – расчленение предмета, показ частных и придание им наглядного вида, как на картине; *объяснение* – показ того, каков предмет в действии или каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например.

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

- в ней не должно быть ничего спорного;
- она должна пробуждать любознательность слушателя;

- она должна удовлетворять запросы слушателя;
- сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

**Убеждающая речь.** В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

*Предмет убеждающей речи* – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?». Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса, или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок необходимы следующие шаги.

1. Выбирать действительно спорный и актуальный вопрос. Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминогенная ситуация в стране, коммунальная реформа и ее проблемы и т. п. Эти темы вызывают живой интерес у слушателей, оратор несомненно по каждой из них может предложить какие-то варианты предложений, решений, нечто конструктивное и новое, о чем уже давно не слышала аудитория.

2. Выбирать содержательную тему. Даже если речь будет остроумна и увлекательна по форме, необходимо, чтобы

обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы.

3. Выбирать разрешимый вопрос. Несомненно, сама речь не может практически решить тот или иной вопрос, но продемонстрировать возможные пути, подходы к решению, обозначить те или иные варианты действий – это сделать оратору необходимо.

**Призывающая к действию речь** также относится к числу агитационных, а, следовательно, она должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Призыв к действию бывает *прямым* и *косвенным*, действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории.

Речь оратора в этом случае должна быть столь убедительной, чтобы у слушателей появилась потребность именно здесь и сейчас сделать то, о чем их просит оратор.

Поль Сопер в книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» предлагает типичные примеры публичных призывов, которые можно использовать деловым людям, государственным или политическим лидерам.

Так, например, для выступлений на коммерческие темы характерны призывы распространять страховые полисы, проспекты вложения капитала, книги и сотни других предметов, о которых коммерсант держит речь на собраниях. Призывы оказать поддержку направлены в пользу местных благотворительных обществ, организаций Красного Креста, кампаний по оказанию помощи бедствующему населению в других странах и др. Политические призывы относятся к голосованию за того или иного кандидата на официальный пост, за бесплатные школьные завтраки, за устройство городского парка и другие мероприятия и т.д. Призыв «принять участие» касается клубной работы, подготовки спортивных соревнований, можно также предлагать прочесть книгу, посмотреть фильм, театральную постановку, послушать специальный курс, заняться шейпингом и т.д. Обращения, относящиеся к личному поведению, затрагивают вопросы улучшения навыков обучения, привычек, связанных со здоровьем, речью, питанием; призывают не курить, заниматься физическими упражнениями,



поставить себе в жизни цель, быть честным, бескорыстным и т.п.

При выборе темы для речи, призывающей к действию, необходимо:

1. Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей – это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях

2. Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Уточнить, не слишком ли сильная оппозиция? В некоторых аудиториях прямой призыв к действиям может не найти отклика по причине внутреннего противодействия, наличия оппозиции. Поэтому важно убедить хотя бы некоторых слушателей. Такая ситуация требует от оратора большой осторожности и в выборе цели выступления, и в определении предмета обсуждения. Как известно, слушателей побуждают к действию материальные, нравственные или общественные блага, поэтому следует уяснить для себя и объяснить это слушателям, сколько времени, энергии, денег затратят они, следуя вашему призыву, будут ли их действия сопровождаться психологическими травмами, и если да, то пойдут ли они на это.

Оратору во время агитационной речи следует контролировать ситуацию, и если анализ свидетельствует, что своими призывами Вы только обострите оппозицию, то необходимо на данный момент пожертвовать агитационной целью в пользу чисто информационной беседы. В реальной практике можно столкнуться с ситуацией, когда определенная ораторская смелость также может быть уместна.

Речи подобного типа обычно не планируются заранее и не готовятся длительное время, тематика их может меняться в зависимости от актуальных событий. Они представляют собой как бы

«оперативные» речи, поэтому важными требованиями для них являются такие, как:

- излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;

- задевать личные мотивы слушателей, их интересы;

- кратко и эмоционально выразить мысли;

- ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;

- пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

**Речь по специальному поводу.** Речи по специальному поводу обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

- а) нужно выбрать ситуативно уместный момент;

- б) необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;

- в) требуется выразить глубокие чувства простым языком;

- г) надо говорить как можно короче;

- д) сказанные слова, речь должны быть неповторимы;

- е) использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

Речи по специальному поводу имеют четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь – приветствие, благодарность и т.д., траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу.

**Протокольная (рамочная) речь.** К ним относятся речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Открывая приветственную речь,** необходимо соблюдать следующую последовательность:

- открыть встречу, собрание и приветствовать слушателей;

– поприветствовать или представить докладчика (докладчиков);

– предоставить слово докладчику.

*Закрывающая приветственную речь*, следует:

– сказать слова благодарности оратору;

– кратко обосновать эту благодарность;

– попрощаться со слушателями.

***Траурная речь.*** Деловым людям иногда приходится говорить надгробную речь при уходе из жизни делового партнера, товарища по работе, друга.

В последнее время траурные речи все чаще основываются не на похвалах в адрес покойного, а на словах Библии с их упованием и утешением.

Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то оно должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для Вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершении речи стихотворные изречения или изречения из Библии. Каким бы ни был покойник при жизни, говорящим о нем людям следует помнить древнее латинское изречение: *De mortuis nihil nisi bene* (о мертвых хорошо или ничего).

***Торжественная речь.*** Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

***Речь в дружеском кругу.*** В неформальном общении используются речи разнообразной формы. Это могут быть застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например презентации новых товаров или услуг.

При произнесении таких речей необходимо отражать следующие моменты:

– приветствие и указание на смысл мероприятия;

- ретроспективный обзор проделанной работы, остроумно приправленный упоминанием какого-либо происшествия;
- выражение надежды на дальнейшее сотрудничество;
- объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения.

Высказывания, в которые заложен вышеперечисленный смысл, должны быть краткими, энергичными и целеустремленными.

Тосты также могут представлять собой краткие речи, их необходимо тщательно обдумывать, они должны быть эмоционально насыщены, экспрессивны. Здесь можно привести следующий пример. Композитора Хампердинка во время праздничного обеда попросили произнести речь «между двумя блюдами»; он встал, дружески посмотрел на окружающих, откашлялся, потер руки и – сел опять. Один из гостей сказал, что это была лучшая речь из всех, которые он когда-либо слышал.

Таким образом, добрая шутка и благожелательный тон – это неотъемлемые черты речей в дружеском кругу, в неформальном деловом застолье. Главная характеристика таких речей – это лаконичность. В некоем африканском парламенте соблюдался обычай, по которому оратору позволялось произносить речь так долго, сколько он сможет говорить, стоя на одной ноге...

### **Как выступать с речью**

Когда Нельсон Мандела совершал свой «Победный тур» по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент США Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы свериться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, речь – четкой и поразительно искренней. Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: «Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно».

Это всегда производит на людей впечатление – когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине.

Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово НЕТ может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колоче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое.

Речь воздействует через структуру и способ произнесения. Об этом свидетельствует Ницше: «Наиболее понятным в речи является не само слово, а тон, сила звучания, интонация, темп, в котором произносятся слова – короче, музыка стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». И по праву Ларошфуко полагает: «Зачастую в тоне голоса, в слезах и во всей атмосфере, которую оратор распространяет вокруг себя, так же много красноречия, как в выборе слова».

К сожалению, в реальной практике деловой коммуникации много таких выступающих, которые говорят перед аудиторией, не задумываясь над тем, как они это делают. А. П. Чехов писал: «Лектор медленно засыпал, аудитория намного его опередила».

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели молча оценивают это обязательство («Есть ли в этом смысл?», «Точны ли эти факты?», «Внушает ли мне доверие этот человек?»). А после окончания речи публика, как правило,

выносит приговор. Опытный оратор не допустит отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет постоянно следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией, по невербальным сигналам. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, поворачиваться к оратору боком, спиной, зевать, закрывать лоб руками, опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

### **Как произвести положительное впечатление**

В. О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной. Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, продемонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы

обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации. Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

### **Советы для успеха от Рона Хоффа**

1. Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст Вашему выступлению остроту.

2. Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает Вас похожим на какое-то чудовище.

3. Не следует формулировать Вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо более волнует, что Вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.

4. Не следует говорить медленно. Медленно говорящий оратор способен довести публику до исступления.

5. Не начинайте свою речь со смешной истории. Если история просто смешная и не несет никакой информации, Вас перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем просто анекдот.

6. Речь не должна быть плавной. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.

7. Подводите итоги не только в конце выступления. Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. Этот прием называется «вывешивание флагов». Так слушателям легче будет запомнить то, о чем Вы говорили.

8. Не держите аудиторию в руках все время. Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе Вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с Вами, если им вздумается – это доставляет им удовольствие, а Вы предстаете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

## **Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н. М. Тимченко**

– Исключайте безличные предложения. Например, «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективные направления...» Широко используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...» и «вы-подход»: «Вам будет интересно узнать...», «это поможет Вам...», «для Вас важно...».

– Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп», даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.

– Голосом выделяйте существенные моменты Вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.

– Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «Амбивалентность конструкции редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов». Чтобы разобраться в смысле подобной фразы слушателю необходимо обратиться к лингвистическому словарю, из которого выяснится, что амбивалентность – это двусмысленность; редуцироваться – сокращаться; контракция – стяжение; редундантный – избыточный. Таким образом, на русском языке это предложение звучит просто и понятно.

– Обращайте внимание на Ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуативно уместно.

– Передавайте другим то, что чувствуете сами. «Нельзя никого тронуть, – писал Ж. Даламбер, – не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным».

### **8.7. Презентация**

*Не следует с излишнею торжественностью приступать ни к какому делу: торжественно праздновать следует только окончание дел.*

**И. В. Гёте**

*Не выставляй напоказ все, что имеешь, – наавтра уже никого не удивишь.*

**Бальтасар Грасиан**



Под *презентацией* обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является неотъемлемым атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

*Цели презентации.* С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

*Предметом презентации* может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

### **Подготовка к презентации**

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором

профессионал.

Первое впечатление об организации и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикация, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи, до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и т.п.), междометий типа «м-м-м», «э-э-э» и т.д. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и т.п., Вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После

трех-четырёх раз такого самоунижения Вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п. На них наносятся название фирмы, ее визуальные символы, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5-2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов), с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения. Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер PR, хотя во время презентации он обычно бывает «за кадром». Организации, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенциал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздничные ситуации). Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услуги является важным условием завоевания заказчик

## Как сделать презентацию

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей организации или специально подготовленный ведущий. Он представляет руководителей всех структур организации. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности организации, ее возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации. Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы. Поскольку помещение, где проводится презентация оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры. Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которая может убедить возможного покупателя, делового партнера, желающего заключить сделку, в достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в современные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т. д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к фирме, и желание приобрести данный товар. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство одежды, прочность ткани, запах духов, вкус кофе или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие доверие к фирме, поступают со всех сторон. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универмагах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма – кухонного комбайна или бензосилки. Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

На презентации, так же как и на пресс-конференции, целесообразно вручить каждому приглашенному «Досье для прессы». Обычно туда входят пресс-релиз, подготовленный по случаю презентации, тексты или тезисы выступлений, экспертные или иные оценки презентуемого новшества, фотографии, список лиц (с телефонами), к которым можно обратиться за соответствующими разъяснениями. Часто по соседству с залом презентации накрывают коктейльный или фуршетный стол. Именно вокруг такого стола создается весьма насыщенное полезной информацией поле, возникает возможность получить ответы на любые вопросы, завязать полезные знакомства.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес фирм-конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

В практике делового взаимодействия выделяют следующие типы презентаций товаров и услуг:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение – предложение).

**Презентация по памяти.** В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по

телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

*Недостатки* этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

*Преимуществом* такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

**Презентация по плану (по формуле).** Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – желания – убеждения и действия.

**Презентация с удовлетворением потребностей.** Это сравнительно гибкая, предусматривающая непременно взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: «Чего Вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие

потребности или проблемы Вашей компании я мог бы помочь решить?» и т. п. При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы. Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение).** Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы. Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;
- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

## Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.
10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.



## 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

*Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.*

**Б. Паскаль**

### 9.1. Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма (*брейнсторминг*) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие *этапы*:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Штурм начинается с *назначения ведущего*. Он отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка и переформулировка задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (помещение и организация пространственной среды, магнитофон или видеокамера, распределение ролей среди участников и т.д.).

Участники мозгового штурма делятся на две группы:

- «генераторов» – людей с позитивной установкой на творчество, обладающих яркой фантазией, способных быстро подхватывать чужие идеи и развивать их;

– «аналитиков» – специалистов, обладающих большим количеством знаний по исследуемому вопросу, способных критически оценить выдвинутые идеи.

Для эффективного проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие условия:

– предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;

– идеи высказываются короткими предложениями;

– во время выдвижения идей, как уже было отмечено выше, запрещена их критика, неодобрительные замечания, иронические или саркастические реплики;

– одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;

– создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;

– высказанные ранее идеи любой участник мозгового штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;

– между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;

– идеи могут выдвигаться без обоснования;

– допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-25 минут. Численный состав группы 6-10 человек. Все идеи записываются на диктофон или стенографируются. Группа за сеанс может выдать более 100 идей.

*Обязанности ведущего:* во время генерирования идей обеспечить психологическую поддержку участников и управлять творческим процессом для расширения или сужения поля поисков; на протяжении всего штурма вводить «генераторов» в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте.

*Задача «аналитиков»:* развивать выдвинутые на этапе генерации идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Полная продолжительность мозгового штурма составляет полтора-два часа со следующим регламентом:

- представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» – 5-10 мин;

- постановка задачи ведущим и инструктаж с ответами на вопросы – 10-15 мин;

- генерация идей – 10-15 мин;

- перерыв – 10 мин;

- анализ идей – 10-15 мин;

- составление отредактированного списка идей – 10-15 мин.

Весьма повышают продуктивность мышления различные мероприятия по психологической настройке: чай, кофе и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, которые требуется улучшить, и пр.

С помощью мозгового штурма целесообразно развивать лиц, занятых сбытом, научными исследованиями, финансовыми и инженерными обязанностями, маркетологов и специалистов по рекламе, коммерческих директоров.

## **9.2. Метод синектики**

*Синектика* – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г.

Слово «*синектика*» в переводе с греческого означает «*совмещение разнородных элементов*».

*Цель синектики* – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов

психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Группа синектики – 2-3 специалиста со стороны, представляющие разные профессии, несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Желательны контрастные психологические типы участников.

Группа синектики использует аналогии в качестве средства для ориентирования своего спонтанного мышления на поставленную проблему. При этом используются аналогии следующих четырех типов:

– **прямые аналогии** – их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи, похожие на данную?»);

– **субъективные (личные) аналогии** – например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата;

– **символические аналогии** – это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например «дерево целей»;

– **фантастические аналогии** – используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, «хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины».

### **Процедура проведения синектики**

Синектика начинается с *формулировки проблемы*. После определения основной формулировки проблемы начинается дискуссия, цель которой – очищение от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

Следующий шаг – *превращение необычного в привычное*. Поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы.

Затем идет шаг – *разбор проблемы*. Обсуждается ее понимание (кто как понял), при этом определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы.

Очередной шаг – *наводящие вопросы*. Синектор (ведущий) предлагает пользоваться одним из типов аналогий для принятия нового решения.

Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и опробовать грубые прототипы устройства или модели. Аналогии можно рассматривать как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга. Метод синектики полезен для обучения бизнесменов, предпринимателей, руководителей, финансистов, маркетологов, специалистов по рекламе и т.д.

### 9.3. Метод ассоциаций

Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия*.

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Удобнее применять простые виды: *бинарные метафоры-аналоги* («колокольчик хохочет», «подковы бровей»); *метафоры-катахрезы*, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); *метафоры-загадки* («туман над лесом» – косынка).

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление участвующих.

## 9.4. Метод записной книжки

В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Этот метод можно использовать и для коллективной работы по генерированию идей, но тогда записная книжка должна быть у каждого участника творческого процесса. Главный координатор в конце месяца собирает все записи и сводит все лучшие идеи в общий список, избегая одинаковых предложений, а затем проводит коллективное обсуждение и экспертизу предлагаемых идей. Выбираются лучшие. Для того, чтобы привнести в работу объективность, целесообразно предварительно определить критерии отбора идей, например по степени новизны и конструктивности, по степени обоснованности или ресурсного обеспечения реализации, по появлению потенциальных проблем после внедрения.

## 9.5. Креативный вопросник

Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Для работы с таким методом генерирования идей подбирают группу определенных категорий работников, например, только сбытовиков или маркетологов.

Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

Результат можно улучшить и используя готовый вопросник для отчета, который можно предложить работнику и тем самым привлечь его к обсуждению проблемы. Вот пример такого вопросника – *телефонный маркетинг*:

1. Используйте ли Вы телефон для активного привлечения клиентуры?

2. Если нет, то почему?

3. Если да, то для каких конкретных целей используется телефон:

- выявление потенциальных клиентов,
- назначение встречи,
- предложение услуг,
- подтверждение заказа,
- обслуживание новых и старых клиентов,
- другие цели (какие?).

4. Как часто Вы используете телефон в целях маркетинга? (10-20%, 35-50%, свыше 50%).

5. Какие трудности Вы испытываете при использовании телефона как средства предложения услуг:

- трудно связаться с нужным человеком,
- трудно сообщить все сведения об организации,
- трудно преодолеть сопротивление клиента,
- трудно предлагать услуги человеку, которого не видишь,
- трудно договориться о встрече,
- другие трудности (какие?).

6. Какие отвлекающие факторы (физические, психологические и др.) действуют на Вас во время телефонных переговоров?

7. Какие этапы телефонного маркетинга (вступление, изложение главной информации, завершение) представляют для Вас наибольшую трудность?

8. Какие навыки и умения (задать вопрос, выслушать ответ, завершить разговор) Вам необходимо совершенствовать?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.

3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.
4. Опишите процедуру проведения синектики.
5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.
8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.
9. Каково значение методов генерирования идей в деловой коммуникации? Обоснуйте свой ответ.
10. Что такое аналогии в методе синектики? Назовите и охарактеризуйте их типы. Приведите примеры.



## 10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Если бы мы не имели собственных недостатков, нам бы не доставляло столько радости подмечать промахи окружающих.*

*Ларошфуко*

*Прежде чем высказать кому-нибудь горькую правду, помажь кончик своего языка медом.*

*Арабская пословица*

### 10.1. Виды критики

Слово «критика» происходит от греческого *kritikē* – искусство разбирать и имеет несколько значений:

- а) обсуждение с целью дать оценку;
- б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;
- в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

***Критиканство*** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

***Псевдокритика*** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

***Критика позитивная*** – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна*, то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза

(на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Критика позитивная осуществляется *в присутствии объекта критики*. Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки*, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а не *личность человека*, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы*, на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем. Критика – это не хладнокровное, незаинтересованное описание дела, она предполагает активное, пристрастное отношение, заинтересованную в улучшении дела позицию.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей*. Когда о критике говорят метафорически, часто употребляют такие образы, как «критические стрелы», «удары критики», «такой-то попал под критический обстрел», «под ударами критики его здоровье не выдержало» и т. п. Все эти характеристики имеют отношение к разрушительной критике. Цель ее, как правило, не конструктивна, она направлена на подавление тех, кто мыслит и поступает иначе, чем критикующий. Такая критика иногда бывает полезной: если на дороге лежит камень и мешает проезду, его несомненно нужно убрать –

перенести, разрушить, отбросить. Но совсем другое дело, когда в деловом общении разрушение (личности, отношений, дела) становится главным и единственным направлением критики, когда она видится орудием разоблачения и преследования.

*Разрушительная, «ударная» критика* по форме выражения *монологична*. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она априори не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, и он заранее присвоил себе право быть правым. Удар – это не приглашение к спору, дискуссии, а избиение – не является формой диалога.

*Щадящая, конструктивная критика* ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Кроме того, в такой критике важен ее предмет, о котором идет разговор, или спор, который и придает смысл диалогу, взаимным рассуждениям.

*Критический диалог* – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но *процесс устранения недостатков*. Диалог здесь – учет мнений и представлений людей-участников деловой коммуникации, монолог – диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов. Критика как диалог – это не необходимое предисловие к делу, а *само дело*, она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом, причем не «средство преодоления», а *преодоление как таковое*.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как: кто имеет право на критику, а кто – нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики, о том, как осуществлять критику не «изранив» критикуемого.

## 10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»)

Прием «Lege artis» состоит из четырех этапов (рис. 11).



Рис. 11. Схема приема «Lege artis»

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема «валидол», то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем прием «авансированная похвала», с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п.

Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

### *Практические советы критикующему*

– Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

– При анализе любой проблемы исходите из того, что, если полезное не делается вообще или делается не так как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

– Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться.

– До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

– Помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности любого работника – знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

– Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за ошибок в оценках.

– Критический анализ должен быть всеобщим, то есть касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкасаемых лиц.

– Не отвергайте предложений до и без анализа.

– Прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

– Не оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

– Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

– Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

– Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

– Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается. Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

– Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

– Не сглаживайте «острых углов» – это может привести к повторению негативных явлений.

– Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

– Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

– Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

– Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки. Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

– Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

– Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело. Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко

совершить ошибку: подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

– Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

– Учите сотрудников самокритичности.

– Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

– Не копите замечания для публичного разноса – если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

– Учтите то, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

– Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

– Будьте *самокритичны*. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли Вы им сами.

– Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

### 10.3. Использование критики в деловой коммуникации

В деловой коммуникации выделяют следующие *виды критики*:

*Подбадривающая критика*: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось. Это не страшно».

*Критика-упрек*: «Ну, что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!».

*Критика-надежда*: «Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это здание лучше».

*Критика-аналогия*: «Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил в выполнении задания точно такую же ошибку. Ну, и попал же мне от моего начальника».

*Критика-похвала*: «Работа сделана хорошо, но только не для этого случая».

*Безликая критика:* «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

*Критика-озабоченность:* «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

*Критика-сопереживание:* «Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

*Критика-сожаление:* «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

*Критика-удивление:* «Как?! Неужели Вы не смогли сделать эту работу?! Не ожидал...».

*Критика-ирония:* «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!».

*Критика-намек:* «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...».

*Критика-смягчение:* «Вы сделали все так неаккуратно, но зато вовремя».

*Критика-замечание:* «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

*Критика-предупреждение:* «Если Вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!».

*Критика-требование:* «Работу Вам придется переделать!».

*Критика-вызов:* «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

*Конструктивная критика:* «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, стоит сделать следующее...».

*Критика-опасение:* «Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на этом же уровне».

Все перечисленные формы критики возможны лишь в ситуации, когда критикуемый – подчиненный, а критикующий – начальник, причем подчиненный уважительно относится к своему начальнику. В общении деловых партнеров целесообразнее использовать прием *Lege artis*, то есть осуществлять критику по всем законам искусства: сначала сказать что-то позитивное, затем – критические замечания, обратная связь для определения реакции и мост на сотрудничество.



## Психологические издержки критики

Большинство людей, которые при деловом взаимодействии предпочитают критику, обладают негативными чертами характера и руководствуются, как правило, следующими мотивами: из мести, из зависти, из-за недоброжелательного отношения, по злому умыслу, из-за собственной неспособности, из тщеславия, из-за высокомерия, чтобы обратить внимание на себя, из-за неудовлетворенности собой, из-за агрессивного настроения и т.п.

Если у человека открытые, положительные установки, то любое сообщение, информацию или событие он сначала воспримет нейтрально и попытается выделить в них положительные и отрицательные стороны, поразмышляет над теми и другими и постарается найти решение, но не связанное с критикой. Найти решение можно через разговор с человеком, допустившим промах, ошибку. С этой целью необходимо его выслушать, понять ход его мыслей, направленность его действий. Нельзя считать, что наше мнение единственно правильное, что именно мы знаем, как нужно поступать в той или иной ситуации.

Как показывает реальная практика делового взаимодействия, успехи при использовании критики, к сожалению, невелики. Более того, отрицательный эффект иногда гораздо выше, чем положительный. Отрицательные последствия от критики весьма распространены, это психологические издержки критики, а именно:

- плохое настроение у критикуемого;
- неблагоприятная обстановка на работе;
- появление у критикуемого потребности защищаться;
- бесполезные, длящиеся долгое время споры, оправдания;
- появление враждебных отношений, агрессивности в общении;
- упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего, что ведет к снижению работоспособности, ухудшению качества работы;
- состояние неуверенности, неверия, безразличия у критикуемого;
- желание ответить встречной критикой, «свести счеты»;
- появление страха перед дальнейшей критикой, боязнь выполнения заданий в связи с этим;

– критикуемый испытывает чувство оскорбленного самолюбия и т.д.

Как видно, следствием критики является негативный результат, проявляющийся именно во взаимоотношениях деловых партнеров, членов коллектива. Анализ вышеперечисленных проблем свидетельствует, что необходимы серьезные размышления перед вступлением на путь критики.

### **Восемь «секретов» разумной критики**

1. Последите за собой, как часто в течение дня Вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.

2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие Вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли Вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?

3. Прежде чем Вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего Вы этим добьетесь.

4. Когда Вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него минимум три положительные характеристики.

5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того чтобы быть неблагодарным за то, что не произошло.

6. Если критикуют Вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий Вас хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на Вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики – может быть, он в чем-то прав.

7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково Ваше мнение и Ваша позиция, мои же – таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».

8. Учитесь каждое «нет», сказанное Вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

### **Техника нейтрализации замечаний**

Замечания, высказываемые в Ваш адрес или в адрес Ваших позиций, имеют много общего с критикой прежде всего потому,

что они, так же как и критика, акцентируют отрицательные стороны высказываний. Вместе с тем, замечания имеют и положительные стороны, так как свидетельствуют о том, что оппонент Вас внимательно слушал, интересуется Вашей проблемой, размышляет о сущности дела, проверяет Вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные Вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Следует овладеть техникой нейтрализации замечаний при защите своих мнений и убеждений.

Выделяют следующие разновидности замечаний и способы их нейтрализации:

*Невысказанные замечания.* Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому целесообразно, опередив партнера, выявить эти потенциальные замечания и нейтрализовать их. Это можно сделать с помощью открытых вопросов, например: «Что Вы думаете об этом?», «Какой подход, по Вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого Вы видите?». Если Вы оговорились, то примите замечание по этому поводу к сведению и не объясняйте, почему это произошло.

*Предубеждения.* Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения неприятного собеседника полностью ошибочна. Как показывает практика, при наличии эмоциональной почвы любые логические контраргументы здесь бесполезны, поэтому следует, как и при переговорах, развесть, разграничить предубеждения и субъективные замечания, мотивацию и точки зрения участников взаимодействия, а затем продумать возможность отступления, но с «наведением мостов».

*Ироничные (ехидные, колкие) замечания.* Замечания такого рода могут быть следствием плохого настроения делового партнера, а иногда и его желания «поиграть на Ваших нервах», проверить Ваши выдержку и терпение. Зачастую они носят оскорбительный, вызывающий характер. Прежде чем вступать в полемику в этой ситуации, необходимо сначала выяснить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного вызова». В результате полученной информации Ваша реакция может быть остроумной

или игнорирующей, то есть замечание можно пропустить мимо ушей.

*Стремление к получению информации.* Такие замечания связаны со стремлением партнера получить дополнительную информацию или комментарии, разъясняющие услышанное. Поэтому целесообразно дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с партнером в том, что ему не ясно в Ваших рассуждениях.

*Желание проявить себя.* Очень многие участники взаимодействия желают «захватить коммуникативное пространство» с целью высказать свое мнение, показать, что не поддаются влиянию или беспристрастны в высказывании позиций. Нейтрализация такого рода замечаний сводится к тому, что Вы снижаете свою значимость в формулировании выводов, показываете роль партнера в развитии обсуждаемых идей и мнений. опередить его высказывания можно с помощью вопросов, например: «Соответствует ли это Вашему мнению?», «Что подсказывает Вам опыт решения такого рода проблем?».

*Замечания субъективного характера.* Они высказываются в ситуации, когда Ваша информация малоубедительна или Вы проявили недостаточно внимания своему партнеру по взаимодействию, или он не доверяет фактам, исходящим от Вас. В любом из перечисленных случаев постарайтесь поставить себя на место партнера, принять во внимание его проблемы, сделать акцент на преимуществах и возможностях решений, предлагаемых Вами.

*Объективные замечания.* Высказываются они тогда, когда партнер действительно хочет разъяснить ситуацию, лучше понять смысл Ваших слов или намерений, выработать более объективное собственное мнение. В этой ситуации более уместно не противоречить партнеру в открытую, а объяснить ему, что Вы учитываете его подходы, однако Ваше решение имеет преимущества, и корректно и доступно обосновать их еще раз.

*Общее сопротивление.* Такие замечания, как правило, участник взаимодействия высказывает априори, поэтому они не являются конкретными. Их причина лежит в том, что или тема разговора не определена четко, или тактика Вашего поведения неадекватна ожиданиям партнера, поэтому целесообразно уточнить или изменить тему разговора и(или) попросить разрешения

сформулировать Ваши аргументы, а затем выслушать замечания к ним.

*Последняя попытка.* Когда партнер понимает, что именно ему придется реализовывать предлагаемые решения, тогда он делает последнюю попытку поговорить о трудностях и препятствиях и, таким образом, отсрочить принятие окончательного решения. В этой ситуации более правильным поведением будет то, при котором Вы попытаетесь найти еще один, может быть даже косвенный, аргумент в пользу предлагаемого варианта действий и после этого быстро принять решение.

### **Приемы снижения негативного воздействия замечаний**

*Ссылки на чужой опыт и высказывания.* Как правило, участник делового взаимодействия доверяет больше всего или самому себе или кому-то, кто для него является авторитетом. Чтобы снизить значимость его замечаний, выявите с помощью наводящих вопросов, кто для Вашего партнера является авторитетным свидетелем, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения.

*«Сжатие» нескольких замечаний.* Как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а объединив их вместе, ответить одним тезисом или даже одной фразой.

*Одобрение плюс уничтожение.* Если Вам сделаны объективные замечания и в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительные аргументации, подтвердить свое прежнее высказывание. Например: «Да, здесь есть некоторые неточности, Вы правы, вместе с тем, здесь есть и целый ряд преимуществ, а именно...».

*Перефразирование или вербализация.* Создавая новую речевую конструкцию, Вы повторяете слова партнера, смягчая его замечание, нейтрализуя его смысл.

*«Эластичная оборона».* Если Вас буквально засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность.

*Принятие замечания.* Не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе.

*Сравнение.* Используя сравнения из знакомой для партнера области знаний вместо прямого ответа можно легко нейтрализовать высказанное замечание.

*Метод опроса.* Вместо ответа на критические замечания партнера, Вы ставите перед ним вопросы, отвечая на которые, он сам дает ответы на свои замечания.

*Упреждение.* Для смягчения замечания партнера Вы включаете его в контекст своей речи, упреждая тем самым возможность критики, и, когда это необходимо, отвечаете за него.

*Отсрочка.* Так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...».

### **Позитивные установки на восприятие критики**

– Важная установка конструктивного восприятия критики – это понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.

– Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

– Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику, партнеру.

– Критика возможных негативных последствий принятых мною решений или осуществленных действий – предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

– Критика заставляет задуматься: а) чем она вызвана, б) как исправить положение.

## **10.4. Compliments in business communication**

*Вилля хвостом, собака добывает себе пропитание, а гавкая, получает лишь побои.*

*Восточная мудрость*

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют *комплименты*, то есть слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. *Комплимент* – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах или умения нравиться другим.

Д. Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», пишет: «Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Людям, несомненно, не только хочется чувствовать себя значительными, но и демонстрировать это таким образом, чтобы другие также поняли эту значительность».

Например, всем известный «*комплекс вахтера*». Какой-нибудь мелкий чиновник или служащий домоуправления, от которых зависит Ваша возможность получить тот или иной документ, справку, подпись; работник регистратуры в поликлинике, выдающий номерок к врачу; вахтер в гостинице, который категорически отказывается выполнить вашу просьбу, – все они получают истинное удовольствие от сознания собственной значительности и демонстрируют это, отказывая Вам в решении Вашей проблемы, ссылаясь на очередную инструкцию, лишённую здравого смысла, демонстрируя хоть маленькую, да власть.

В деловой коммуникации целесообразно использовать эту человеческую слабость, типичную для очень многих людей. Умение дать человеку возможность осознать собственную значительность помогает быстро получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

### **Психологический механизм приема «приятные слова»**

1. Деловой партнер слышит приятные слова в свой адрес. Эти слова представляют небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, то есть комплимент.

2. Во время комплимента происходит эффект внушения с ориентацией на положительное в человеке.

3. Результатом внушения является «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе перед партнером как можно лучше.

4. На основе удовлетворенной потребности (в самоутверждении) образуются положительные эмоции.

5. Поскольку положительные эмоции вызваны тем, кто сказал комплимент, то это свидетельство его хорошего расположения, симпатии (аттракции), а следовательно, и надежда на эффективное сотрудничество.

Один из самых *эффективных видов комплимента* – комплимент на фоне антикомплимента себе. Такой прием вызывает удовлетворение сразу двух потребностей человека. Одна из них – это потребность в усовершенствовании одной из своих черт, характеристик, вторая – это удовлетворение ожидания, социальной установки, которая была у партнера.

Комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда Ваш партнер относится к Вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, соблюдая этику деловых контактов, используя в контексте общения *прием «золотые слова»*, то есть комплимент, делая это ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

### **Шесть правил А. Ю. Панасюка**

#### **«Как сделать комплимент комплиментом»**

А. Ю. Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» сформулировал правила, в которых раскрывает психологический механизм влияния приема «золотые слова» на человека. Эффективность улучшения деловых отношений напрямую зависит от следования этим правилам.

*Правило 1. «Один смысл».* Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла. Вот здесь правило явно нарушено: «Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».

*Правило 2. «Без гипербол».* Отражаемое в комплименте положительное качество должно иметь лишь *небольшое* преувеличение.



*Правило 3. «Высокое мнение».* Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне развития отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью и последствия могут быть самыми неожиданными, в том числе отрицательными.

*Правило 4. «Без претензий».* Партнер вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это положительное качество – было выражено у него сильнее, чем есть, поэтому комплимент в адрес сильно проявляющегося такого рода качества может вызвать у него обиду.

*Правило 5. «Без дидактики».* Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендаций или практических советов по ее улучшению.

*Правило 6. «Без приправ».* Это правило касается не столько самого комплимента, сколько тех добавок, которые могут следовать за ним. Например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой!». Или «Мне очень импонирует Ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность – да в интересах дела...».

Такие приправы являются своеобразной «ложкой дегтя» и снижают или вообще сводят на нет даже самый блистательный комплимент, а следовательно, и Ваши усилия по улучшению делового взаимодействия.

### **Почему мы делаем комплименты партнерам**

1. Хваля наших деловых партнеров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта.

2. Делая комплименты другим людям, мы делаем приятное и помогаем самим себе. Марк Твен однажды сказал: «Самый лучший способ подбодрить себя – это подбодрить кого-нибудь другого».

3. Вызывая своими словами у партнера улыбку или приятное удивление, Вы отвлекаетесь от собственных проблем и исправляете свое настроение.

4. Чем больше Вы делаете людям комплиментов, тем больше приятных слов возвращается к Вам. (Помните: «Как аукнется, так и откликнется»).

#### **Несколько комплиментов для делового взаимодействия**

– Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено: «Как Вам удастся так расположить к себе людей?».

– Когда партнер подметил что-то характерное и важное для организации у претендента на сотрудничество: «Я раньше не знал, что Вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, Вы потрясающий аналитик!».

– В ответ на добрую улыбку, явно адресованную Вам: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша улыбка просто обезоруживает людей!».

– После длительных переговоров, завершившихся для Вас удачно: «Всегда приятно иметь дело с таким партнером».

– Когда беседа закончилась с успехом: «До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером».

– Партнеру, который неожиданно для Вас открыл Вам на что-то глаза: «Общаясь с Вами, можно многому научиться».

– Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией: «Меня всегда поражает широта Вашего кругозора».

– Партнеру, который был участником конфликта, возникшего по ходу дискуссии, но удержался от ответного выпада: «Как Вы смогли воспитать в себе такую сдержанность?».

– В ситуации, когда партнер мог легко «сорваться», но не сделал этого: «Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищали!».

– Партнеру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца: «Вашей воле можно позавидовать!».

– Партнеру, который все-таки добился своего: «Это прекрасно, что у Вас такой настойчивый характер!» или «Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!».

– Партнеру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого: «Меня подкупают Ваши доброта и отзывчивость!».

– Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел довести их до эффективного конца: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша энергия просто заряжает других?».

– Партнеру во время дискуссии: «Смотреть и слушать, как Вы ведете полемику – одно удовольствие!».

– Партнеру, сделавшему доклад или сообщение: «Какая у Вас прекрасная речь, какая дикция! Слушать Вас – наслаждение!».

– Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим: «Вы скромничаете! Ваши способности давно всем известны!».

– Партнеру, который в ходе дискуссии, не заглядывая в справочники, по памяти привел необходимые данные, интересную информацию: «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!».

### **Если комплименты говорят Вам**

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться правильно их принимать. Комплименты – это чудесный дар, и все же, как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно с благодарностью принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, а иногда и обижают их инициатора. Например: «Дорогая, ты сегодня великолепно выглядишь!», а в ответ: «Я сегодня себя чувствую ужасно, как при этом можно хорошо выглядеть!», или «Можно подумать, что обычно я выгляжу плохо», или еще хуже – «Не выдумывай».

Отвергать комплименты ни при каких обстоятельствах не следует. Во-первых, Вы обижаете того, кто Вам сказал приятные слова, во-вторых, Вы должны быть благодарны этому человеку: Вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу: отвечайте «Благодарю Вас» – и больше ни слова.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.

4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

## ГЛОССАРИЙ

**Активное рефлексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

**Вербовка** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

**Властное или доминирующее рукопожатие.** При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

**Герменевтика** – искусство и теория толкования текстов.

**Графология** – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

**Деловая беседа** – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

**Деловое совещание** – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

**Дистанцирование** – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

**Жест** – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

**Жестикуляция** – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

**Инструментальная функция общения** характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения

**Интегративная функция общения** используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т.д.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми.

**Интонация** – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

**Информационная речь** – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

**Критицизм** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Логический барьер** в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыслительности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

**Мимика** – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть придя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания.

**Научный стиль речи** используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.

**Нейтральное рукопожатие** – при данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу.

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

**Общение** – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

**Оптимально настроенный тип делового партнера** – деловой человек, который эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т. п.).

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами.

**Перцепция** – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

**Подчиненное** или *покорное рукопожатие*, – рукопожатие, при котором Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

**Позитивная критика** – это критика, которой свойственны следующие характеристики: она всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики, ее предметом являются дела и поступки, а не личность человека, она опирается на конкретные факты и аргументы, конечной целью ее является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

**Позитивный тип делового партнера** – деловой человек, который воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

**Познавательное общение** – общение, направленное на расширение информационного фонда партнера, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений.

**Презентация** – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

**Презентация по памяти** – презентация, когда торговые агенты запоминают заранее подготовленный текст и следуют ему во время презентации.



**Презентация по плану (по формуле)** – презентация, когда клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)** – презентация, которая проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

**Презентация с удовлетворением потребностей** – это сравнительно гибкая, предусматривающая неременное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

**Призывающая к действию речь** – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

**Просторечие** – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Протокольная (рамочная) речь** – это речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Публицистический стиль речи** обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

**Разговорная речь** – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

**Расспрашивание**, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

**Резюмирование** – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

**Респектабельный тип делового партнера** – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

**Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

**Речь в дружеском кругу** – это застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

**Речь по специальному поводу** – речи, обращенные гораздо более к чувству, чем к разуму.

**Ритуальное общение** – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

**Рукопожатие «перчатка»** – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

**Семантические и лингвистические**, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

**Слушать** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

**Слышать** – физически воспринимать звук.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

**Суггестивное общение** – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Торжественная речь** – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Трансляционная функция общения** – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

**Убеждающая речь** – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

**Убеждающее общение** – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

**Фонетический барьер** у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

**Функция самовыражения** – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социализации** – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

**Функция социального контроля** – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

**Экспрессивная функция общения** – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Экспрессивное общение** – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

**Эмпатическое слушание** – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова.– Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protocolonline.ru/>
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара, 2016. – С. 229-231
9. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала, 2016. – С. 437-446.
10. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.
11. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник

Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).

12. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

13. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель, 2016. – С. 762-765.

14. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель, 2015. – С. 87-91

15. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара, 2009. – 111 с.

16. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара, 2013. – С. 144-147.

17. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.

18. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

19. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Аргументирование 169  
Артикуляция 103  
Анализ результатов деятельности 120  
Аспекты общения 5
- Виды критики** 229, 235  
    общения 12  
    посетителей 157  
    переговоров 195  
    речевой деятельности 20  
    речи 202  
    слушания 63  
    языка 21
- Восприятие 12  
Высота голоса 103
- Герменевтика** 9  
Графология 118  
Громкость речи 103
- Завершение беседы 170
- Интеракция** 7  
Интимная зона 142
- Кодирование** 10  
Коммуникация 6  
Коммуникативные барьеры 38  
«Комплекс вахтера» 243
- Личная зона 144
- Манера общения** 18  
Метод анализа биографии 119
- Начало беседы 164  
Нейтрализация замечаний 238  
Некорректные вопросы 79
- Общение** 5, 20
- Паузы** 104  
Передача 11  
Перцепция 8  
Подготовка совещания 181  
Подготовка к переговорам 192  
Подготовка к презентации 213  
Походы к переговорам 190  
Положительный имидж 149  
Правило рамки 45  
Правило цели 46  
Прием информации 11  
Прием бумеранга 80  
Приемы обратной связи 66  
Публичная зона 146
- Разумная критика** 238  
Расшифровка 11  
Речь 23  
Ритуальное общение 15  
Рукопожатие 122
- Сигналы средней части лица** 90  
Сигналы «языка» глаз 91  
Система определения личностных особенностей (СОЛО) 116  
Скорость речи 103

Смех 105  
Социальная зона 145  
Стили речи 26  
Стиль общения 18  
Стороны общения 17  
Структура деловой беседы  
165  
Суггестивное общение 14  
  
Типы презентаций 217  
Типы совещаний 180  
Трудности слушания 59, 60  
  
Убеждающее общение 13  
Умение слушать 58  
Уровни слушания 62

**Ф**ормула вербовки 114  
Функции деловой беседы 162  
Функции общения 16  
Функции языка 22  
  
**Х**арактеристики человеческого  
голоса 103  
  
**Ц**ели общения 6  
Цели переговоров 191  
  
Экспрессивное общение 14  
Этапы (стадии) коммуника-  
ционного процесса 10  
  
**Я**зык 22



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие общения, коммуникации .....	5
1.2. Стадии коммуникационного процесса .....	10
1.3. Виды общения .....	12
1.4. Характеристики делового общения .....	16
<b>2. Вербальные средства коммуникации.....</b>	<b>20</b>
2.1. Человеческая речь как источник информации .....	20
2.2. Речевые средства общения .....	23
2.3. Стили речи .....	26
<b>3. Коммуникативные барьеры.....</b>	<b>37</b>
3.1. Логический барьер .....	38
3.2. Стилистический барьер .....	44
3.3. Семантический барьер .....	47
3.4. Фонетический барьер .....	54
<b>4. Слушание в деловой коммуникации.....</b>	<b>57</b>
4.1. Понятие слушания .....	57
4.2. Трудности эффективного слушания .....	59
4.3. Виды слушания.....	63
4.4. Обратная связь в процессе слушания.....	66
<b>5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....</b>	<b>70</b>
5.1. Виды вопросов .....	70
5.2. Ответы на вопросы .....	77
<b>6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....</b>	<b>82</b>
6.1. Язык жестов в деловом общении .....	82
6.2. Средства невербальной коммуникации .....	85
6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний.....	86
6.4. Мимика и взгляд .....	88
6.5. Поза в деловом общении.....	94
6.6. Жестикуляция в деловом разговоре.....	99
6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации.....	101
6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении.....	107
6.9. Если ваш партнер – иностранец.....	108
<b>7. Изучение деловых партнеров.....</b>	<b>113</b>
7.1. Типы деловых партнеров .....	113
7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт.....	114

7.3. Проведение первой встречи с партнером.....	121
7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации.....	142
<b>8. Формы деловой коммуникации.....</b>	<b>148</b>
8.1. Самопрезентация .....	149
8.2. Деловая беседа .....	162
8.3. Деловая беседа по телефону .....	172
8.4. Деловые совещания .....	180
8.5. Деловые переговоры.....	189
8.6. Публичная речь.....	201
8.7. Презентация.....	212
<b>9. Методы генерирования идей.....</b>	<b>221</b>
9.1. Метод мозгового штурма .....	221
9.2. Метод синектики .....	223
9.3. Метод ассоциаций.....	225
9.4. Метод записной книжки.....	226
9.5. Креативный вопросник.....	226
<b>10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....</b>	<b>229</b>
10.1. Виды критики.....	229
10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»).....	232
10.3. Использование критики в деловой коммуникации.....	235
10.4. Комплименты в деловой коммуникации.....	242
Глоссарий.....	249
Рекомендуемая литература .....	257
Алфавитно-предметный указатель.....	259

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 13.12.2017. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 15,29, печ. л. 16,44.

Тираж 100. Заказ №355.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»  
443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

**Н. Н. Липатова**

# **СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ**

*Учебное пособие*

Кинель 2021

УДК 334.63  
ББК 65.321.88Р  
Л61

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Экономика и финансы общественного сектора» ИГСУ «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

*Г. В. Тимофеева;*

канд. экон. наук, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный аграрный университет»

*А. Г. Волконская*

**Липатова, Н. Н.**

**Л61** Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. –

Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 171 с.

**ISBN 978-5-88575-628-0**

Рассмотрены теоретические аспекты становления сельскохозяйственной кооперации в России и зарубежных странах, законодательная база, механизм функционирования различных видов сельскохозяйственных кооперативов, проанализированы принципы и особенности кооперации в сельском хозяйстве.

Пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», а также может быть полезно аспирантам, руководителям, работникам органов регионального и муниципального управления и всем, кто интересуется проблемами сельскохозяйственной кооперации.

**УДК 334.63**  
**ББК 65.321.88Р**

**ISBN 978-5-88575-628-0**

© Липатова Н. Н., 2021  
© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В структуре отраслей народного хозяйства России особое место отводится сельскохозяйственному производству, эффективность которого дает возможность повысить продовольственную безопасность страны, социально-экономическое развитие регионов, сельских территорий и хозяйствующих субъектов.

Среди множества факторов, позволяющих улучшить аграрное производство, особое место в последнее время отводится сельскохозяйственной кооперации, способствующей развитию сельских поселений и занятости в них. Кроме того, кооперативное движение усиливает финансовую устойчивость сельскохозяйственных товаропроизводителей, увеличивает производительность труда, снижает издержки производства. Развитие кооперации является приоритетной государственной задачей, реализуемой министерством сельского хозяйства Российской Федерации и региональными министерствами.

Кооперативы в аграрной сфере оказывают различные услуги своим участникам, тем самым увеличивая их доходы и снижая расходы.

Учебное пособие соответствует рабочей программе дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация», изучение которой позволит получить знания об истории развития кооперации в России и зарубежных странах, о правовой базе создания и функционирования кооперативов, о типах, формах и видах сельскохозяйственной кооперации, о порядке их создания, особенностях и значении в аграрном производстве.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание сельскохозяйственной кооперации как эффективной и перспективной организационно-правовой формы хозяйствования в агропромышленном комплексе.

Обучающиеся в процессе изучения пособия смогут сформировать навыки и умения, позволяющие организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного проекта, использовать на практике принципы кооперации, современное экономическое мышление.

В пособии в конце каждой темы представлены контрольные вопросы, ответив на которые обучающиеся смогут проверить свои знания.

# **1. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ДИСЦИПЛИНЫ «СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ»**

## ***1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины***

Становление и развитие сельскохозяйственной кооперации является одним из первоочередных направлений стабилизации и совершенствования аграрного производства России. В условиях рыночных отношений кооперация выполняет различные функции, как в сфере производства сельскохозяйственной продукции, так и в сфере сервисного обслуживания.

Отечественный и мировой опыт показывает способность кооперации повышать производительность труда, финансовую устойчивость предприятия, а также снижать транзакционные издержки. Она содействует развитию сельских поселений, позволяет увеличить занятость, благоприятно влияет на обновление и модернизацию материально-технической базы агропромышленного комплекса (АПК).

В настоящее время в кооперативное движение вовлечены не только крупные хозяйствующие субъекты, но и малые формы хозяйствования, что дает им возможность повысить конкурентные позиции.

По мнению многих ученых сегодня в основном необходимо развивать сельскохозяйственную потребительскую кооперацию. В тоже время, производственные кооперативы еще не исчерпали свой потенциал и имеют перспективы для роста при соблюдении принципов кооперации.

Сегодня в нашей стране сельскохозяйственные кооперативы малому агробизнесу оказывают около 1% всех услуг, остальные сосредоточены в частном бизнесе, в то время как в зарубежных странах кооперация по отдельным отраслям достигает 50%. В Скандинавии она охватывает 100% сферы реализации молока и мяса, произведенного местными животноводами.

Таким образом, необходимо содействовать развитию сельскохозяйственной кооперации в нашей стране.

Предметом исследования является система кооперативных связей в сельском хозяйстве России. Предмет исследования отличается сложной структурой и представляет собой совокупность

множества элементов, результат взаимодействия большого числа факторов, каждый из которых требует отдельного исследования.

Сущность изучаемых явлений и процессов в области кооперации раскрывается с помощью различных методов: монографического, метода сравнения, абстрактно-логического, экономико-статистического, экономико-математического метода, метода аналогий и организационно-экономических экспериментов и др.

Целью освоения дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация» является формирование у обучающихся системы компетенций для решения профессиональных задач по изучению основных категорий, факторов, принципов и социально-экономических преимуществ кооперации в АПК.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучить историю возникновения и развития кооперации;
- изучить законодательные и нормативно-правовые основы сельскохозяйственной кооперации;
- изучить основные понятия дисциплины (сельскохозяйственный товаропроизводитель, сельскохозяйственный кооператив, член кооператива, ассоциированный член кооператива, паевой взнос, пай и др.);
- изучить сущность, особенности и тенденции развития процессов кооперации;
- изучить порядок организации и регистрации сельскохозяйственных кооперативов;
- изучить организационно-экономические основы, механизмы функционирования кооперативов и принципы кооперации.

## ***1.2. Кооперация как процесс и как организационно-правовая форма хозяйствования***

Согласно Российскому законодательству система, состоящая из сельскохозяйственных производственных (СПК) и сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПоК) и их союзов, – это сельскохозяйственная кооперация.

Таким образом, сельскохозяйственная кооперация включает в себя как коммерческие организационно-правовые формы хозяйствования (производственные кооперативы), так и некоммерческие (потребительские кооперативы).



Любой сельскохозяйственный кооператив, созданный в соответствии с законом, является юридическим лицом и имеет следующие **правомочия**:

- создавать представительства и филиалы, осуществлять свои права (на территории Российской Федерации и за ее пределами);
- осуществлять виды деятельности, предусмотренные статьями 3 и 4 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», и иные не запрещенные виды деятельности;
- иметь в собственности, покупать или иным образом приобретать, продавать, закладывать и осуществлять иные права на имущество и земельные участки, в том числе переданные ему в виде паевого взноса в паевой фонд кооператива, в порядке и на условиях, которые установлены законодательством Российской Федерации и законодательством субъектов Российской Федерации;
- создавать резервный и другие неделимые фонды кооператива и вкладывать средства резервного фонда в банки и другие кредитные учреждения, ценные бумаги и иное имущество. Средства резервного фонда кредитного кооператива вкладываются только в банки, участвующие в системе обязательного страхования вкладов в банках Российской Федерации;
- привлекать заемные средства, а также выдавать денежные кредиты и авансы членам кооператива;
- заключать договоры, а также осуществлять все права, необходимые для достижения целей, предусмотренных уставом кооператива;
- осуществлять внешнеэкономическую деятельность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- обращаться в суд или арбитражный суд с заявлениями о признании недействительными (полностью или частично) актов государственных и иных органов, а также с заявлениями о неправомерности действий должностных лиц, нарушающих права кооператива;
- осуществлять реорганизацию или ликвидацию кооператива.

Кооперативы могут создавать собственные обособленные подразделения – представительства и филиалы, которые не являются юридическими лицами. *Представительством* является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту. *Филиал* – это обособлен-

ное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства. Данные подразделения наделяются имуществом создавшего их сельскохозяйственного кооператива, действуют на основании утвержденных положений, а их руководители назначаются кооперативом и действуют на основании доверенности. Кооператив в своих учредительных документах должен указать обособленные подразделения при их наличии.

Устав является учредительным документом сельскохозяйственного кооператива и обязателен для исполнения всеми органами управления кооперативом (общим собранием, наблюдательным советом, председателем и правлением). На основании своего устава сельскохозяйственный кооператив выступает участником гражданского оборота, субъектом трудовых, налоговых и других правоотношений.

Сельскохозяйственный кооператив подлежит государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом ФЗ №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц». Для этого кооперативу необходимо собрать определенные документы, более подробно о которых будет изложено в шестой теме.

### ***1.3. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве***

Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве заключается в следующем:

- ведет к концентрации производства. При этом наблюдается эффект масштаба производства у предприятий первой и третьей сфер АПК, активизируются инвестиционная деятельность, объединяются капитальные вложения и, таким образом, возникает дополнительный синергический эффект, который не может быть получен отдельными товаропроизводителями;

- усиливает финансовую устойчивость предприятий, укрепляет их позиции на рынке, повышает рыночную долю, создает атмосферу доверия среди всех участников производства конечной продукции, увеличивает спрос на нее;

- поддерживает развитие малых форм хозяйствования, являясь наиболее эффективной и перспективной организационно-правовой формой. Кооперация защищает отечественных производителей,

отстаивает их интересы в различных государственных структурах, создает свои источники инвестирования за счет кредитных кооперативов и условия для эффективного развития малых форм хозяйствования, обеспечивает преимущества крупного производства при сохранении мелких, средних и индивидуальных форм хозяйствования;

– позволяет решать проблему согласованного и быстрого продвижения продукта с минимальными физическими потерями и сохранением качества;

– позволяет создавать новые рабочие места в сельской местности и вовлечь в кооперативное движение сельскую молодежь;

– кооперация стимулирует повышение квалификации, приобретение новых профессий, предприимчивость и инициативу участников процесса, стремление изучать, анализировать и учитывать внешние факторы, которые определяются взаимоотношениями с субъектами рынка (потребителями, поставщиками, конкурентами, государственными органами и др.).

### **Контрольные вопросы**

1. Что является предметом дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация» и каковы ее задачи?
2. Какие методы применяются при изучении кооперации?
3. Какими правомочиями обладают сельскохозяйственные кооперативы?
4. В чем состоит социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве?

## 2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

### *2.1. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы*

Кооперативные идеи зародились в странах Западной Европы как ответная реакция на критические ситуации, связанные с провалами рынка. Первыми теоретиками были Дж. Беллерс, Питер ван Плокхой, Даниель Дефо и др.

В своем труде «Проект учреждения рабочего колледжа всех полезных ремесел и сельского хозяйства» Дж. Беллерс предлагал совершенную форму организации товарищества ремесленников – «колледж», который объединял в себе разные социальные слои, воспитывающиеся в духе трудолюбия. Доход, получаемый в «колледже», распределялся по труду и капиталу, участие в товариществе – добровольное, предлагалось планомерное обучение в нем.

В «Колледжах» труд становился мерилем всего, а сами колледжи должны были превращать частный интерес в общественный. Беллерс считал необходимым организацию трудовых колледжей для бедных и богатых, для всех возрастных групп которые бы совмещали промышленное предприятие и школу, что позволит вовлечь всех граждан в трудовой процесс и в результате приведет к росту благосостояния страны.

Принципами построения колледжа были: всевозрастность; многонациональность; все виды ремесел и все необходимое для них; самокупаемость; дисциплина, постоянный надзор учителей и руководства; охрана от дурного влияния внешнего мира.

Трудовой колледж рассматривался как школа, предназначенная для бедных, но где смогут учиться и дети богатых. Идеи Беллерса вскоре были забыты и вновь обнаружены лишь в 1817 г. и переизданы Р. Оуэном.

По мнению Питер Ван Плокхоя бедняки могут стать счастливыми, если объединятся в общества или небольшие республики. Он предлагал создать хозяйственное товарищество, «маленькую республику» с ограниченной частной собственностью.

Земля, деньги и движимое имущество закреплялись за теми, кто их вносил в общее пользование, однако доходов с них члены товарищества не получали. Вознаграждался только труд. В преде-

лах товарищества уничтожалась эксплуатация, но владение частной собственностью сохранялось, как и труд наемных рабочих, для которых устанавливался 12-часовой рабочий день. В то же время у членов республики-товарищества был 6-часовой рабочий день. Совместная жизнь в товариществах, должна была привести к экономии труда, удешевлению закупок, к созданию крупного ремесленного производства, и, следовательно, выпуску более дешевых товаров и получению высоких прибылей. «Маленькая республика» Плокхоя имела общие черты с производственным кооперативом.

Даниель Дефо разработал проект кооперативных товариществ для взаимной помощи «в случае постигшего их члена бедствия или нищеты». В числе его проектов также пенсионные кассы, расположенные по всей Англии и предназначенные для вклада бедняками небольших сумм, из которых, в случае болезни или увечья, им выплачивались бы пособия, а также пенсии в старости. Таким образом, в его работах говорится о создании потребительских обществ и ссудо-сберегательных касс.

Дальнейшее развитие идей кооперации в Западной Европе связано с именами таких великих гуманистов и реформаторов общества, как Р. Оуэн, А. Сен-Симон, Ш. Фурье, Ф. Г. Шульце-Делич, Ф. Райффайзен.

В работе «О принципах гармонии» (1817 г.) Роберт Оуэн дает обоснование следующим фундаментальным принципам современного кооперативного движения: добровольность создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества»; членства в кооперативе; равноправия; выборности руководящих структур; регулярной отчетности. Оуэн ведет речь о пользе ассоциаций в их разных видах, провозглашая необходимость создания земледельческих и промышленных общин, устройство которых было связано со значительными средствами и во многом зависело от помощи состоятельных людей, что сдерживало их развитие.

Анри Сен-Симон считал движущей силой прогресса научные знания и утверждал новую религию: «Все люди – братья». Полагал, что в будущем буржуазия и пролетарии образуют единый класс. Основные черты предлагаемой им системы видел в обязательном труде, единстве науки и производства, научном планировании хозяйства, распределении общественного продукта.

Шарль Фурье наблюдал концентрацию производства в экономике капиталистических предприятий и пришел к выводу, что наемные работники лично не заинтересованы в интенсификации производства, «выполняют свое дело кое-как». Избежать этого можно, если наемные работники станут коллективными хозяевам. То есть Фурье предлагал объединять семьи для ведения общего промышленного и сельского хозяйства и назвал такое предприятие *фалангой*. Фаланга – это кооперативное общество.

Идеи Р. Оуэна и Ш. Фурье быстро распространились на Западе, а позднее ими руководствовались и многие ученые-экономисты России. Учение Р. Оуэна привело к созданию потребительских рабочих кооперативов вначале в виде простейшего объединения лавок, а затем первого в мире кооператива – «Рочдельского общества справедливых пионеров». Принципы, разработанные рочдельскими пионерами, являются классическими и по сей день:

- невысокие паевые взносы;
- ограниченное число паев у каждого кооператора;
- все кооператоры равноправны и каждый имеет один голос;
- продажа товаров осуществляется по умеренно-рыночным ценам и только за наличные деньги;
- цена товара одинакова для всех (в том числе и для не входящих в кооператив).

От этого кооператива, созданного в Англии в 1844 г., принято отсчитывать историю современной кооперации.

В 40-х годах XIX столетия в Германии Ф. Райффайзен в благотворительных целях создавал общества для помощи сельским хозяевам. В дальнейшем благотворительность была полностью вытеснена задачами по кредитованию крестьянских хозяйств. В 1864 г. Райффайзен открыл «Хеддесдорфское общество благосостояния». Основные экономические принципы кредитного кооператива, сформулированные Райффайзенем: создание неделимого фонда, производительный характер использования ссуд, отсутствие паевого капитала, безвозмездный труд выборных органов. В то же время третий принцип не нашел распространения. Кредитная кооперация пользовалась огромной популярностью у крестьян и быстро распространилась по всей Германии. Вслед за райффайзеновскими кредитными обществами в Европе стали возникать сбытовые, снабженческие, перерабатывающие кооперативы.

Герман Шульце-Делич занимался вопросами кредитных товариществ. В 1849 г. он основал в Деличе первую кассу для ссуд на случай болезни и смерти. Шульце-Делич считал, что «рабочие и ремесленники могут помочь себе только сами, путем разумной экономии, бережливости и взаимопомощи; самые небогатые люди могут делать взносы в кассы, благодаря соединению которых могут составиться крупные капиталы, и эти капиталы могут явиться могущественной силой в руках тех групп населения, которые сплотятся в союзы и товарищества по его плану».

Таким образом, предпосылки для развития кооперации сложились в Европе в середине XIX века. Именно в это время развивающееся денежное хозяйство постепенно вытесняет натуральное. Создание сложных машин не позволяло эффективно вести хозяйство в одиночку. Распространение рыночных связей и появление большого числа недобросовестных частных предпринимателей-монополистов заставляло простых людей объединяться для самозащиты, создавать собственные потребительские и производственные сообщества. Крестьяне на практике осознавали выгоду объединения друг с другом.

## ***2.2. Зарождение кооперативных идей в России***

Западноевропейские традиции оказали влияние на зарождение кооперативных идей в России. Интеллигенция выдвинула из своей среды подвижников нового дела – народников, которые намеревались со временем превратить артели в социалистические общины, коммуны с полным обобществлением средств производства. Однако попытки осуществления этих замыслов на практике успеха не принесли.

В России первым ученым, научно исследовавшим крестьянскую кооперацию, был Н. Г. Чернышевский. Его экономическая теория о производственных ассоциациях явилась вершиной экономической науки домарковского периода. Он рассмотрел широкий спектр проблем политической экономии феодального, капиталистического и социалистического обществ, и пришел к выводу, что производство наиболее эффективно тогда, когда сам работник становится хозяином дела и собственником произведенной продукции. Однако каждое производство для эффективной работы требует размеры, превосходящие силы одного крестьянского семейства.

Капиталист создает крупное предприятие за счет наемных работников. У трудящихся для этого имеется только один путь – объединяться, создавать товарищества, ассоциации рабочих, крестьян.

Основные принципы кооперации по Н. Г. Чернышевскому следующие:

- членство – добровольное;
- сфера деятельности – земледелие и промышленное производство;
- все средства производства покупает само товарищество; земля может покупаться или браться в аренду;
- товарищество на собрании своих членов выбирает общий совет и отраслевые советы (земледельческий, промышленный), которые контролируют деятельность назначаемого директора;
- оплата труда членов в товариществе – средняя для данной местности;
- полученная прибыль расходуется по следующим направлениям: на создание запасного капитала, оплату труда членов ассоциации, содержание общественных учреждений (школ, больниц), остальная часть прибыли распределяется между работниками в соответствии с числом отработанных каждым из них дней.

Таким образом, Н. Г. Чернышевский видел в основе переустройства общества ассоциации трудящихся. Его больше интересовала социальная, психологическая сторона вопроса, а не экономическая эффективность, которую он не затрагивал, хотя и не обходил вопросы стимуляции труда в товариществах.

Н. Г. Чернышевский имел своих последователей – это русские экономисты В. Воронцов, А. Николаев и другие, которые развивали теорию земледельческих артелей.

Среди многих публикаций по теории кооперации, в том числе сельскохозяйственной, в первой трети XX века видное место занимают классические труды М. И. Туган-Барановского – «Экономическая природа кооперативов и их классификация» (1914 г.), «Социальные основы кооперации» (1916 г.), «О кооперативном идеале» (1918 г.), в которых он излагает теоретическую концепцию понимания кооперации.

Ученый подчеркивает, что «кооператив есть хозяйственное предприятие, как и всякое другое. Кооператив обращается, прежде всего, к хозяйственному интересу человека, и в этом существенное сходство кооператива со всеми другими хозяйственными



организациями капиталистической системы. В этом же и его огромная сила». По мнению Туган-Барановского «кооператив не только есть капиталистическое предприятие, но именно в борьбе с капиталом и заключается самая сущность кооперативного движения. В своем капиталистическом теле кооператив скрывает душу, враждебную капиталу. Кооперативы служат интересам не капиталистов, а тех, кто страдает от капитализма. Кооперация есть одна из форм самозащиты трудящихся классов от натиска капитала». Кооперация есть, конечно, борьба, но борьба мирными средствами, считал ученый.

Сельскохозяйственная кооперация является необходимым спутником крестьянского трудового хозяйства. Эту чрезвычайно важную роль кооперации в крестьянском хозяйстве М. И. Туган-Барановский объясняет тем, что «благодаря кооперации крестьянин получает возможность пользоваться выгодами и преимуществами крупного хозяйства». Кредитные товарищества, общества по закупке, сбыту и переработке – все это организации, во главе которых стоят мелкие хозяева, но в то же время общества эти являются сравнительно крупными хозяйственными организациями. Объединенные же в союзы общества эти становятся не только крупными, но и очень крупными предприятиями.

Н. Д. Кондратьев верил в возможность широкой кооперации в сельском хозяйстве. По его мнению, положительные стороны кооперации заключаются в отсутствии акцента на прибыль и в возможности роста производительности труда. К принципам кооперирования ученый относил добровольность и последовательный переход к высшим формам кооперации.

В брошюре «Аграрный вопрос: о земле и земельных порядках» (1917 г.) Кондратьев развивает и обосновывает программу социализации земли – передачи ее в трудовое пользование крестьянам на уравнительных началах по «трудопотребительским нормам». Он ведет речь о том, что на землю имеет право всякий, кто желает на ней трудиться. И пока он или его семья работают над этой землей, никто не имеет права мешать ему пользоваться, улучшать ее и получать с нее доходы. Социализация земли принесет социальное освобождение. В дальнейшем, считает Кондратьев, будет ослабевать, а затем и уничтожится давление на крестьянство со стороны торговых посредников и ростовщиков, так как крестьянство будет объединяться в кооперативы и само поведет дело

сбыта, закупки и кредита. Будущее, как считал тогда Кондратьев, принадлежит крупному кооперативному хозяйству.

Анализ русскими учеными социально-экономической природы сельскохозяйственной кооперации, ее роли и значения в прогрессивном развитии крестьянского хозяйства представляет не только большой теоретический интерес, но и имеет практическое значение для нашего времени.

### ***2.3. Основные учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве***

Отечественный опыт кооперативного движения богат научными открытиями, практическими решениями, добрыми традициями и заслуживает всестороннего изучения и дальнейшего распространения.

Крупнейшим экономистом России, теоретиком и практиком организации кооперативного движения является А. В. Чаянов.

В отличие от своих предшественников Чаянов создал концепцию, охватывающую все важнейшие виды сельскохозяйственных кооперативов в их взаимосвязи, предложив классификацию форм крестьянской кооперации. Эти формы располагались по всей технологической цепочке – от начала производства сельскохозяйственной продукции до ее реализации конечному потребителю.

Если суммировать в нескольких словах воззрения А. В. Чаянова и его школы в целом, то они сводились к попыткам соединить хозяйское отношение трудового крестьянина с экономическими и социальными преимуществами крупного производства на базе сплошного вовлечения крестьян в кооперативы по цепочке: первичные товарищества, кооперативы, объединения, союзы.

Первичные кооперативы (они в то время назывались товариществами) входили в состав уездных, те, в свою очередь, в губернские союзы. Последние в виде «Льноцентра», «Пенькосоюза», «Козерно» (зерновой кооперативный союз), «Кояйцо», «Союзкартофель», «Плодоовощ» объединяли свои усилия под руководством и при помощи торгового отдела Московского народного банка (позднее «Сельскосоюз»).

Теория кооперирования Чаянова не ограничивалась сферой снабжения, сбыта и кредита, она допускала добровольное кооперирование крестьян в области производства.

Обосновывая необходимость кооперации сельскохозяйственного производства, А. В. Чаянов писал, что процесс кооперирования нашей деревни является начальной стадией того пути, который один может привести сельское хозяйство крестьянской страны к полной и решительной переориентации на начало самых крупных организационных мероприятий. При этом он четко выдерживал линию на кооперирование исключительно на добровольной основе.

По мнению Чаянова, крестьянская кооперация «представляет собой весьма совершенный организованный вариант крестьянского хозяйства, позволяющий мелкому товаропроизводителю, не разрушая своей индивидуальности, выделить из своего организационного плана те элементы, в которых крупная форма производства имеет несомненные преимущества над мелкой». Крестьянам предлагалось создавать и такие крупные формы производства, в которых можно использовать наемный труд. Он обращал внимание на то, чтобы сельский кооператив осуществлял часть своей экономической деятельности той или иной группы лиц на коллективных началах и призывал обслуживать интересы только этой группы.

В теории кооперации А. В. Чаянова важное место занимал «принцип дифференциации», согласно которому процесс кооперирования крестьянства должен развиваться путем последовательного «отщепления» от крестьянских хозяйств тех функций и операций, которые экономически подготовлены к кооперативному объединению и в кооперативных формах приносят больший экономический эффект, чем в рамках отдельных крестьянских хозяйств. Это относилось прежде всего к наиболее специализированным и товарным отраслям, а также к таким видам хозяйственной деятельности, как переработка продукции, мелиорация, кредит, снабжение, сбыт и т. д.

Таким образом, А. В. Чаянов разрешил извечный спор по поводу преимуществ крупного и мелкого хозяйства, обосновав возможность реализации мелкими хозяйствами преимуществ крупного производства на кооперативных началах.

По мнению А. В. Чаянова, именно кооперация позволяет организовать многие виды производства или отдельные его стадии в оптимальных размерах. И не случайно вопросам оптимизации размеров производства он уделял много внимания. Методические

подходы к оптимизации размеров предприятий, изложенные в его трудах, заслуживают особого внимания. Чаянов отмечал, что оптимальные размеры эксплуатационной площади зависят от чрезвычайно обширного круга условий, и при быстрой изменчивости многих из них (трудоинтенсивность хозяйства, рыночная конъюнктура и т. д.) не могут считаться легко определяемыми и устойчивыми.

Суть его подхода к оптимизации размеров сельскохозяйственных предприятий состоит в том, что он все элементы удельных издержек сельскохозяйственного производства по характеру зависимости от размеров обрабатываемой площади разбил на три группы: уменьшающиеся при укрупнении хозяйства; увеличивающиеся при укрупнении хозяйства и не зависящие от размеров производства.

На основе расчетных данных ученый выявлял вид функции этой зависимости в каждой группе и определял ее параметры. Далее, путем суммирования этих частных функций он определял общую функцию зависимости удельных издержек сельскохозяйственного производства от размеров производства и в точке ее минимума находил оптимальное решение. При этом отмечал, что проблему оптимальных размеров нужно рассматривать в пределах качественно однородного хозяйства, и показал, что оптимум зависит от природных, географических условий, производственного направления хозяйства, уровня интенсивности производства, транспортных условий и других объективных факторов.

А. В. Чаянов отмечал, что нельзя упускать из вида и многие достоинства «мелкого производства». Практика показывает, что небольшой коллектив, но вооруженный современной техникой, применяющий достижения науки, в наибольшей степени использующий местные природные и социально-экономические условия, способен организовать крупное производство. Труд в этих коллективах более приспособлен к индивидуальности каждого работника, к его творческим возможностям.

Не принижая значения мелкокрестьянского производства А. В. Чаянов считал, что в условиях грядущих технических преобразований защищать дальнейшее существование мелких семейных хозяйств, хотя бы и кооперировавших свою переработку и товарные связи, это значит – защищать поколение, обреченное на агонию медленного умирания. К тому же защита эта была бы столь

же безнадежна, как защита на рубеже XVIII и XIX вв. цехового ремесла от топора капиталистической фабрики.

А. В. Чаянову удалось обосновать целостную концепцию экономических отношений государства и кооперации. Разработанные им форма договора, план-наряд, предлагаемый государством объединенной кооперации, позволяли последней, выполняя государственный заказ, сохранять не только свою самостоятельность, но и самостоятельность мелких крестьянских хозяйств.

#### ***2.4. Кооперация в период новой экономической политики***

Спад производства, разрушение всего уклада жизни страны вынудили поднять вопрос о возврате к старым сложившимся порядкам хозяйственной жизни в России, провозглашенным как новая экономическая политика (НЭП). Эта политика узаконила свободное предпринимательство и свободный рынок.

Кооперирование крестьянского населения в период НЭПа происходило по трем основным каналам экономической связи между городом и деревней: потребительской, сельскохозяйственной и кредитной. В деревне возникли различные формы коллективных хозяйств: товарищества по совместной обработке земли (ТОЗы), сельскохозяйственные коммуны, сельскохозяйственные артели.

***Товарищество по совместной обработке земли*** – простейшее производственное объединение крестьян; форма коллективного хозяйства, предполагающая добровольное обобществление земли и труда при сохранении личной собственности на средства производства.

В ТОЗах общественными становились только машины и орудия, приобретенные на доходы товарищества. Рабочий скот и инвентарь, принадлежащие крестьянам, объединялись с согласия их владельцев лишь на период выполнения сельскохозяйственных работ. Доходы распределялись по количеству и качеству труда, вложенного в общественное хозяйство; в зависимости от доли средств производства, предоставленных для совместного использования; иногда по едокам. В СССР ТОЗы возникли в первые годы Советской власти, а накануне сплошной коллективизации сельского хозяйства (1929 г.) они составляли свыше 60% общего числа

коллективных хозяйств. С начала 30-х гг. XX века ТОЗы постепенно преобразуются в сельскохозяйственные артели.

**Сельскохозяйственная коммуна** – одна из форм производственной кооперации, возникшая в первые годы Советской власти. В сельскохозяйственных коммунах обобществлялись все средства производства (постройки, мелкий инвентарь, скот) и землепользование. Потребление сельскохозяйственной коммуны и бытовое обслуживание полностью базировались на общественном хозяйстве; распределение было уравнительное: не по труду, а по едокам. Члены сельскохозяйственной коммуны не имели своего личного подсобного хозяйства.

Сельскохозяйственные коммуны организовывались главным образом на бывших помещичьих и монастырских землях и получали от государства в безвозмездное пользование, помимо земель, жилые и хозяйственные постройки, инвентарь и другие виды помощи. По мере развития колхозного движения сельскохозяйственные коммуны оказались нежизненной формой кооперации, так как они не обеспечивали сочетание личных и общественных интересов и материальной заинтересованности в результатах труда. Поэтому к концу 20-х – началу 30-х гг. XX века они были преобразованы в колхозы.

**Сельскохозяйственная артель** – одна из форм коллективного хозяйства. В сельскохозяйственных артелях обобществлялись землепользование, труд и основные средства производства – рабочий скот, техника, оборудование, продуктивный скот, хозяйственные постройки и т.д. В личной собственности члена артели оставались жилой дом и подсобное хозяйство (в том числе продуктивный скот), размеры которого ограничивались Уставом. Доходы распределялись по количеству и качеству труда (по трудодням). Артель обеспечивала сочетание личных интересов колхозников и общественных, общенародных интересов.

По данным на июнь 1929 г. коммуны составляли 6,2% всех кооперативов в стране, ТОЗы – 60,2%, сельскохозяйственные артели – 33,6%. Большинство коммун и ТОЗов в начале 30-х гг. XX века перешли на Устав сельхозартели. Артель стала основной, а затем и единственной формой кооперации в сельском хозяйстве. В дальнейшем название «сельскохозяйственная артель» потеряло свое значение и в нормативно-правовых актах применялось наименование «колхоз».

В августе 1921 г. был принят Декрет «О сельскохозяйственной кооперации», который провозгласил отделение сельхозкооперации от потребительской и превращение ее в самостоятельную систему, работающую на свой страх и риск. Декретом были определены цели, организационные принципы и правовое положение сельскохозяйственной кооперации. Согласно этому документу, товарищества создавались для совместного ведения сельскохозяйственного производства, организации труда своих членов, снабжения их необходимыми средствами производства, переработки и сбыта продуктов и др. мероприятий. Для их образования необходимо было не менее 5 человек, при этом одновременно можно было состоять в одном кооперативе. Не менее 3 первичных кооперативов могли объединиться в союз. Кооператив функционировал на средства, сформированные из паевых и вступительных взносов, вкладов, займов, и являлся юридическим лицом. В первичных товариществах управление осуществлялось общим собранием, в союзах – собранием уполномоченных, а также выборным правлением. В отличие от промысловой кооперации в сельскохозяйственной наемный труд не разрешался (за некоторыми исключениями).

В этом же году был принят Декрет «О промысловой и потребительской кооперации», в котором говорилось, о том, что сельскохозяйственная кооперация по вертикали организуется в виде самостоятельной системы, функционирующей без вмешательства государства. В соответствии с Декретом товарищества создавались для совместного ведения сельскохозяйственного производства, рациональной и производительной организации труда своих членов, снабжения их необходимыми средствами производства, создания совместных предприятий для переработки и сбыта продукции. В этот период наблюдалось восстановление органов руководства по всей вертикали.

В январе 1922 г. был принят Декрет «О кредитной кооперации», который разрешал создание и функционирование кредитных и ссудо-сберегательных товариществ, что способствовало росту товарности крестьянских хозяйств. Так, в губерниях потребляющей полосы товарность с 6,6% в 1921 г. возросла до 15,3% в 1923 г., в пищепроизводящей полосе – соответственно с 18,8 до 20,5%.

Таким образом, НЭП на основе кооперативного движения возродил хозяйственную жизнь страны. Быстрое восстановление

сельского хозяйства и промышленности во многом объясняется тем, что был дан простор крестьянству, в котором еще сохранились мелкие и средние предприниматели.

На Всероссийском съезде сельскохозяйственных кооперативов 18 августа 1921 г. был учрежден Союз сельскохозяйственных кооперативов – Сельскосоюз. Начали работать более 300 губернских и уездных союзов, 2 спеццентра (Льноцентр и Союзкартофель), 3 общекрестьянских центра (Коопиздат, Коопстрах, Всекобанк).

Мощное возрождение кооперации не сопровождалось адекватным увеличением капитала – основы модернизации техники и технологии, расширенного воспроизводства. Главным источником пополнения капитала выступали весьма ограниченные государственные кредиты. Тем не менее, кооперативы и их союзы действовали. В 1923 г. восстанавливаются контакты с зарубежными кооперативными центрами, налаживается импорт сельхозтехники и других товаров, возрождаются экспортные операции. Зарубежные кредиты в 1923 г. составили 27 млн. руб.

Теоретические разногласия в политике и экономике в те годы не могли не отразиться на кооперативном движении, что проявлялось в политическом недоверии к кооперативам, которые считались капиталистическими по своей природе.

По итогам XI съезда Российской Коммунистической партии (большевиков) в кооперативах обязательным было участие крестьян-коммунистов, а в выборных органах необходимо было создавать коммунистические фракции.

Средний социальный состав действующих в стране кооперативов того времени был следующим: бедняки – 20,8%, середняки – 30,4, зажиточные – 31,3 и кулаки – 17,5%.

К концу 20-х годов (1927-1928 гг.) в сельскохозяйственных кооперативах числилось 10 млн. крестьянских хозяйств, или 50% их общего числа, 79 340 первичных кооперативов имели 28 центров, 407 союзов, 16 тыс. производственных кооперативных предприятий. Происходил дальнейший значительный рост товарности крестьянских хозяйств.

Однако в связи с курсом на индустриализацию, а также низкими закупочными ценами на сельскохозяйственную продукцию вскоре была восстановлена деятельность продовольственных отрядов, продукция у крестьян изымалась насильственно. В конце



20-х годов вместе со свертыванием НЭПа практически была свернута и деятельность кооперации во всех ее звеньях по вертикали.

Весь период НЭПа развитие сельскохозяйственной кооперации определялось влиянием противоречивых тенденций в политическом курсе и хозяйственной практике.

На местном уровне партийные и советские органы прибегали к административному регулированию, командованию кооперацией. Многие товарищества и их союзы создавались и работали по указке местных органов власти, которые также формировали и сменяли руководящие кооперативные органы.

В 1925 г. на XIV партконференции Г. Н. Каминский, подводя итоги развития сельскохозяйственной кооперации в стране, констатировал следующее: кооперативы возникали лишь там и в такой мере, в какой это считали полезным местные партийные и советские органы, а партийные комитеты формировали для сельскохозяйственных кооперативов и их союзов правления и советы, иногда в большинстве или полностью состоящие их некооператоров. В практике утвердились частые проверки, ревизии хозяйственной деятельности, чистки в кооперативном аппарате.

На начальной стадии НЭПа формы кооперативных организаций жестко не регламентировались. На практике определялись наиболее рациональные формы. В 1925 г. насчитывалось около 40 видов кооперативных организаций. Наиболее массовыми являлись кредитные товарищества, специальные кооперативы по переработке и сбыту продуктов, производственные кооперативы (машинные товарищества и т. п.) и как особая группа – коллективные хозяйства (коммуны, артели).

После XIV партконференции (апрель 1925 г.) основными формами кооперации были признаны две: «Сельскохозяйственная кооперация должна развиваться, с одной стороны, в направлении специальных сельскохозяйственных товариществ, с другой стороны, в направлении сельскохозяйственных кредитных товариществ». Через два года был взят курс на коллективизацию сельского хозяйства, т. е. единственной формой сельскохозяйственной кооперации стал колхоз.

Бурный рост союзов низовых товариществ привел к крайне запутанной системе управления, звенность которой по некоторым отраслям превышала 3 уровня. Существовали союзы различного масштаба – от волостного до областного.

Наряду с товариществами на 500-600 членов существовали товарищества на 50 и менее пайщиков, одни обслуживали 1-2 волости, другие – 1-2 деревни. В 1925 г. кооперативные союзы упорядочили, установив 4 уровня: мелкорайонные союзы (несколько волостей), крупнорайонные (основные в общей структуре), губернские и областные.

К проблемам развития кооперации в период НЭПа можно отнести недостаточную связь членов кооперативов со своими товариществами, а последних – с союзами. Это в свою очередь приводило, во-первых, к тому, что первичные кооперативы превращались в обычные торговые лавки, обслуживающие своих пайщиков наряду с лицами, не являющимися участниками кооперативов, а сами члены кооператива вели свои операции не только через кооператив. Во-вторых, союзы проводили операции помимо центров. Например, в Москве, где размещались все центральные органы сельскохозяйственной кооперации, некоторые местные союзы стали открывать свои представительства для хозяйственного обслуживания.

Налоговая политика по отношению к кооперации в начале НЭПа строилась так же, как и по отношению к частному капиталу. Постановлениями правительства кооперации был предоставлен ряд налоговых льгот. Но при этом не учитывалась специфика кооперативной системы. Так, сбыт какого-либо вида товара обладался промысловым налогом при переходе его на каждом уровне кооперации (от первичного товарищества к союзу, от союза к центру). Также ряд операций кооперация проводила в виде прямого товарообмена (без денег), эти операции обладавались налогом как двойные процедуры купли-продажи.

Введение НЭПа предполагало на основе рыночных отношений установить правильное сочетание интересов крестьян с интересами государственной промышленности. НЭП допускал частный торговый капитал. Первые 2 года НЭПа частник был хозяином положения на оптовом и розничном рынках. С каждым годом его позиции сужались. К 1927 г. рынок важнейших сырьевых культур (хлопок, лен, свекла, табак и др.) почти на 100% был охвачен государственными и кооперативными заготовителями. Роль частника на хлебном рынке опустилась до 8-10%. Снабжение деревни средствами производства (машинами, семенами) целиком перешло в руки госорганов и кооперации.

Сельскохозяйственная кооперация способствовала внедрению в производство машин, улучшенных сортов семян, более продуктивных пород животных, минеральных удобрений, организации помощи в борьбе с вредителями и болезнями скота и т. д. Наибольшие успехи были у кооперации системы Маслоцентра, Союзкартофеля, а также Льноцентра. Здесь на первом месте стояла организация кооперативного производства, а затем уже организация кооперативного сбыта, торговая работа.

Система маслодельной кооперации охватывала около 1 млн. хозяйств и имела около 6 тыс. заводов по переработке молока. Степень охвата молочной кооперации колебалась от 43 до 81% крестьянских хозяйств (в отдельных районах до 100%). Она играла большую роль в деле организационного и технологического переустройства крестьянского хозяйства. Молочная кооперация сосредотачивала в своих руках около 92% всего заводского производства масла и его сбыта.

Та же ситуация сложилась и в картофельной кооперации. Центром ее был кооперативный завод. В 1926-1927 гг. в стране насчитывалось 166 картофелетерочных, крахмалосушильных, паточных, декстриновых заводов. Имела место конкуренция между кооперативными и государственными предприятиями.

Кооперация вела большую работу и по укреплению сырьевой базы перерабатывающих предприятий. Она вносила в хозяйства мелкого производителя отдельные элементы обобществления и подготавливала его к переходу на рельсы общественного производства.

Очень быстро росло число кооперативных товариществ, почти 200% за год (1925-1926 гг.). К концу 1926 г. было 6356 машинных, 5477 мелиоративных, 1113 семеноводческих, 681 коневодческое, 1776 животноводческих, а всего – 15 403 товарищества.

Таким образом, новая экономическая политика позволила крестьянству в короткий срок завершить восстановление сельского хозяйства.

## ***2.5. Сельскохозяйственная кооперация в 60–90-е гг. XX века в России***

Сельскохозяйственная кооперация к середине в 60–90-х гг. представляла собой с одной стороны, крайнее однообразие

кооперативных форм. Даже если судить лишь по внешним признакам, то в аграрном производстве можно выделить только колхозы, межколхозную и некоторые новые формы агропромышленной кооперации (агрообъединения, агрофирмы, производственные системы). С другой стороны, внутри каждой из названных форм сложилось поразительное видовое единообразие. СССР был уникальным по многообразию агроклиматических, демографических, национальных и прочих условий, но колхоз в своих основных чертах одинаков во всех регионах: в Белоруссии и на Дальнем Востоке, в Сибири и в Средней Азии.

В сложившемся экономическом механизме, базирующемся на административно-командных методах, отсутствовали реальные товарно-денежные отношения и хозяйственный демократизм, существующие кооперативные формы практически потеряли свою кооперативную сущность, стали звеньями общегосударственной системы хозяйственного управления.

Так, колхозы, которые длительное время были почти единственными представителями сельскохозяйственной, как, впрочем, и всей производственной кооперации в стране, к началу 80-х гг. фактически не отличались от государственных сельскохозяйственных предприятий – совхозов. Сближение этих двух типов предприятий характеризовалось не столько их взаимообогащением, сколько постепенным вытеснением тех немногих кооперативных черт, что еще сохранились в коллективных хозяйствах. Колхозы, так же как и совхозы, работали на основе твердых государственных планов, централизованно установленных цен, тарифов и фондов на материально-технические ресурсы, так же были ограничены в определении своей производственной структуры (что в корне противоречит самой сущности кооперации). Введение системы государственных заказов или натурального налога не позволяет говорить о кооперативной самостоятельности колхозов.

Одна из отличительных особенностей кооперативных предприятий – паевые взносы участников и создание паевого капитала. В ранних Примерных уставах колхоза паевой фонд предусматривался, и пожелавший выйти из коллективного предприятия мог получить причитающуюся ему долю этого фонда. С завершением коллективизации, фактическим закрепощением крестьян был утрачен какой-либо экономический смысл паевых взносов и их отменили.

Другим важнейшим принципом кооперации является самофинансирование. Изначально бюджетное финансирование в колхозах было незначительно, но постепенно доля привлеченных (включая долгосрочный кредит) средств увеличивается: в 1960 г. она составляла 23,7%, в 1970 г. – 32,3, в 1986 г. – 59,5% общего объема финансируемых капитальных вложений. При этом надо учитывать распространенную практику пролонгирования и списания кредитной задолженности, кредит, по сути, стал формой бюджетных ассигнований.

Упорное сохранение различий в порядке финансирования колхозов и совхозов, проистекающее из теоретического представления о них как о предприятиях, основанных на разных формах собственности, при фактическом совпадении социально-экономических и организационных предпосылок их функционирования приводило к парадоксальным ситуациям, нарушающим здравый смысл и социальную справедливость. Например, строительство школ, детских садов, внутрихозяйственных дорог в совхозах финансируется из бюджета, в колхозах – за счет собственных средств. В 1982 г. на убыточные и низкорентабельные колхозы распространили порядок бюджетного финансирования таких затрат. Таким образом, самофинансирование постепенно перестало быть определяющей чертой коллективного хозяйства.

Кооперативная природа колхоза предполагает также, что размер оплаты труда колхозников целиком определяется доходностью предприятия. Система трудодней являлась адекватной в этом смысле формой распределения доходов. Но при государственном регулировании производства, цен на продукцию и ресурсы и пр. доходность предприятия не может рассматриваться только как результат его деятельности. Поэтому было несправедливо ставить колхозников в неравное положение по оплате труда с работниками совхозов, которые получают гарантированную заработную плату. С конца 60-х гг. государство путем предоставления кредитов гарантирует минимальную оплату труда в колхозах на уровне совхозных тарифных ставок и должностных окладов. Конечно, в той искаженной системе экономических координат, в которой существуют все советские предприятия, трудно оценить их реальную рентабельность или убыточность, тем не менее, для подлинных кооперативов немислимо хоть сколько-нибудь длительное функционирование при устойчивом превышении фонда распределяе-

мых между членами средств над получаемыми доходами. В 1988 г. в 3 тыс. колхозов страны оплата труда колхозников превышала чистый доход хозяйств.

Членство в колхозах также принимает все более формально-кооперативный характер. Вступление и выход крестьянина из коллективного хозяйства не обусловливается какими-либо имущественными или финансовыми обязательствами: в колхоз вступают без взносов и выходят без права на получение какой-либо доли общего имущества, земли или их финансовой компенсации. Это в совокупности с гарантированной оплатой труда и снижением реальной руководящей роли общих собраний позволяет заключить, что членство в колхозе в те годы приобрело черты обычного найма работников по типу государственных предприятий.

Такие лишённые самостоятельности колхозы не могли быть экономически заинтересованы в создании полноценной межхозяйственной кооперации. Поэтому в целом рациональная идея кооперации, насаждаемая сверху в невосприимчивую хозяйственную среду, оказалась неэффективной. Межхозяйственные предприятия, создаваемые на средства колхозов и совхозов, по сути, паевые предприятия, отрывались от своих учредителей и функционировали вполне самостоятельно, обособленно, хотя и в рамках государственных планов и нормативов. Их деятельность фактически в большей мере была подчинена центральным органам управления, чем хозяйствам-пайщикам.

Таким образом, реальных кооперативных отношений в советской аграрной экономике к началу экономической реформы 90-х годов практически не существовало.

### **Контрольные вопросы**

1. Где зародились кооперативные идеи, какие были первые формы кооперации?
2. Кто был первым теоретиком кооперации в России и каковы его идеи?
3. В чем заключаются основные учения А. В. Чаянова?
4. Как развивалось кооперативное движение в период НЭПа?
5. Как развивалась кооперация в советское время?

### **3. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ПО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

#### ***3.1. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве***

Правовой основой развития сельскохозяйственных кооперативов в нашей стране является Федеральный закон РФ № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и первая часть Гражданского кодекса РФ, принятые в 1995 г.

Деятельность кооперативов также регулируется Федеральным законом РФ № 3085-1 «О потребительской кооперации (потребительских обществах и их союзах) в Российской Федерации», принятым в 1992 г., Федеральным законом РФ № 41-ФЗ «О производственных кооперативах», принятым в 1996 г. и Федеральным законом РФ № 66-ФЗ «О садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединениях граждан», принятым в 1998 г.

Переход нашей экономики к рыночной породил массу противоречий в процессе создания законодательства по кооперации в АПК. Новые законы в ряде случаев принимались с излишней поспешностью, что проявилось и в законодательных актах о кооперативах. Так, ряд положений нередко носит противоречивый характер: с одной стороны, в них проявилось стремление к использованию некоторых рекомендаций международных организаций и опыта западных стран с развитой рыночной экономикой, с другой – во многих законодательных актах прослеживается влияние прежнего советского законодательства, неадекватного новым условиям.

Несмотря на недостатки, №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» имеет большое правовое и социально-экономическое значение. В преамбуле закона написано: «Настоящий Федеральный закон определяет правовые и экономические основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, составляющих систему сельскохозяйственной кооперации Российской Федерации. Настоящий Федеральный закон гарантирует гражданам (физическим лицам) и юридическим лицам право на создание и государственную поддержку сельскохозяйственных кооперативов и их союзов (ассоциаций). Отношения, связанные с

созданием и деятельностью сельскохозяйственных кооперативов и их союзов (ассоциаций), регулируются настоящим Федеральным законом, ГК РФ, земельным законодательством Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации».

В целом, закон создает надежную правовую основу для последовательного и разумного формирования многоукладной экономики, закрепляет особую роль в этом деле развития кооперации как системы различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей, координации деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов.

Развитие нормативно-правовой базы и государственной поддержки кооперации в АПК может осуществляться по следующим основным направлениям:

– *Принятие на федеральном уровне базовых законодательных актов и программ развития кооперации в АПК.*

К основным законодательным актам и программам развития кооперации по данному направлению можно отнести следующие:

– Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»;

– Программу развития сельскохозяйственной кооперации на период до 2000 г.;

– Приоритетный национальный проект «Развитие АПК»;

– Концепцию развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов, разработанную Всероссийским институтом аграрных проблем и информатики им. А. А. Никонова;

– Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.;

– Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. и др.

Эти законы, проекты и программы стимулировали развитие процессов кооперации и позволили существенно упорядочить организационно-правовые условия создания и деятельности кооперативов. В регионах оживилась работа по кооперации сельскохозяйственных товаропроизводителей, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств и хозяйств населения.



В период с 2006 по 2010 гг. в стране увеличилось количество потребительских кооперативов.

– *Принятие иных нормативно-правовых актов федерального уровня, дополняющих и разъясняющих положения базового законодательства по кооперации в АПК.*

Сюда можно отнести постановление Правительства РФ «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием» (1999 г.), Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» (2008 г.), Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» (2007 г.) и др.

В постановление Правительства РФ «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием» были намечены следующие направления улучшения их деятельности:

– оказание организациям потребительской кооперации поддержки в их деятельности по увеличению объемов сельскохозяйственных продуктов и сырья, переработки этой продукции, продажи населению и поставок для государственных нужд за счет максимального восстановления сети приемо-заготовительных пунктов, складов, овощехранилищ, торгово-закупочных предприятий, магазинов, перерабатывающих предприятий и эффективного использования имеющихся производственных мощностей;

– выделение организациям потребительской кооперации площадей на муниципальных и других рынках для осуществления торгово-закупочной деятельности;

– направление средств региональных лизинговых фондов для обеспечения организаций потребительской кооперации оборудованием для пищевых и перерабатывающих предприятий, складским и торговым оборудованием, автотранспортом;

– предоставление отсрочки по таможенным платежам при ввозе технологического оборудования на таможенную территорию РФ;

– погашение задолженности организаций и предприятий потребительской кооперации за работы, финансируемые за счет средств федерального бюджета, и т. д.

В Федеральном законе «Об аудиторской деятельности» сказано: «Особенности правового положения аудиторских организаций, осуществляющих аудиторские проверки сельскохозяйственных кооперативов и союзов этих кооперативов, определяются Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации».

За союзами сельскохозяйственных кооперативов законодательно закреплено право аудиторской проверки. В соответствии с этим в части осуществления аудиторской проверки деятельности сельскохозяйственных кооперативов и создан Российский аудиторский союз сельскохозяйственных кооперативов».

Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» регулирует отношения, возникающие в связи с приобретением и прекращением статуса саморегулируемых организаций, деятельностью саморегулируемых организаций, объединяющих субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности, осуществлением взаимодействия саморегулируемых организаций и их членов, потребителей произведенных ими товаров (работ, услуг), федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления.

– *Принятие на уровне субъектов РФ законодательных актов и программ развития кооперации в АПК.*

Законодательные акты и программы развития кооперации, принятые на уровне субъектов РФ, должны соответствовать федеральному законодательству и содержать конкретные положения по стимулированию этого процесса с использованием местных традиций, условий и возможностей.

Например, в Волгоградской области система поддержки кредитной кооперации базируется на двух областных законах и реализуется соответствующим отделом Администрации области, а также Волгоградской Ассоциацией КПК.

В Астраханской области успешно реализуется аналитическая ведомственная целевая программа «Создание оптовых распределительных центров на базе сельскохозяйственных снабженческо-сбытовых потребительских кооперативов в Астраханской области на 2011-2013 годы». Благодаря этой программе было закуплено специализированное оборудование на сумму 23,2 млн. рублей.

В Самарской области была принята государственная программа «Развитие сельскохозяйственной и потребительской кооперации в Самарской области на 2013-2020 годы» (с изменениями на 21 сентября 2017 года). Реализация программы направлена на стимулирование обновления и модернизации материально-технической базы кооперативов региона, функционирующих в сфере заготовки, хранения, переработки, реализации сельскохо-

зяйственной продукции и логистической инфраструктуры; увеличения объемов закупок сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах населения Самарской области; повышения финансовой устойчивости организаций сельскохозяйственной и потребительской кооперации в Самарской области; создания новых рабочих мест в организациях сельскохозяйственной и потребительской кооперации в Самарской области.

*– Подготовка и принятие изменений и дополнений к существующим нормативно-правовым актам в соответствии с новыми тенденциями развития экономики.*

Законодательные органы с 1997 г. по 2020 г. вносили изменения и дополнения в №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». В общей сложности таких поправок было более 30.

Усилить привлекательность кооперации был призван ФЗ от 18.02.1999 г. «О внесении изменений и дополнений в ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». Закон предусматривал образование наряду с производственными, иных фондов кооператива для развития трудовой и социальной активности его членов, роста их материального благосостояния, культурного уровня и профессионального мастерства. По своей природе социальная деятельность носит непроектный характер. Недооценка развития социальной сферы служит одной из причин снижения заинтересованности в результатах труда.

Значительные изменения были отражены в ФЗ законе от 11 июня 2003 г. «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации». Были уточнены используемые понятия, скорректирована структура органов управления сельскохозяйственными кооперативами, порядок их деятельности, права, обязанности и ответственность. Закон также затронул вопросы членства в сельскохозяйственных кооперативах, порядок и условия приема и исключения. Скорректированы отдельные нормы закона, регулирующие деятельность кредитных кооперативов.

В соответствии с внесенными изменениями членом кооператива может быть физическое лицо для производственного кооператива либо физическое или юридическое лицо для потребительского кооператива, внесшие паевой взнос в предусмотренных уставом кооператива размере и порядке, принятые в кооператив с правом голоса и несущие по обязательствам кооператива

субсидиарную ответственность. Ассоциированным членом кооператива является физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому оно получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива в пределах стоимости своего паевого вклада и имеющее право голоса в кооперативе с учетом некоторых ограничений.

Закон снимает ограничение на прием в члены потребительского кооператива граждан или юридических лиц, не являющихся сельскохозяйственными производителями. Однако такая возможность может быть предусмотрена уставом кооператива только для лиц, участвующих в хозяйственной деятельности кооператива или оказывающих кооперативу услуги. Число таких членов кооператива не может превышать 20% от числа членов кооператива, являющихся сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Изменения и дополнения от 3 декабря 2011 г. касались статьи 33 п. 7 №193-ФЗ, посвященной саморегулируемой организации ревизионных союзов сельскохозяйственных кооперативов.

Изменения и дополнения от 23 июля 2013 г. касались статьи 40-1 ч. 13 №193-ФЗ, которая теперь излагается следующим образом – регулирование деятельности кредитных кооперативов, союзов (ассоциаций) и иных объединений кредитных кооперативов осуществляется Банком России.

Изменения и дополнения от 2 августа 2019 г. касались статьи 40-1 п. 15 №193-ФЗ, которая теперь излагается следующим образом – процентная ставка по займам, предоставляемым кредитным кооперативом своим членам – физическим лицам в целях, не связанных с осуществлением ими предпринимательской деятельности, и обязательства заемщиков по которым обеспечены ипотекой, не может превышать максимальный размер, установленный Советом директоров Банка России.

*– Подготовка и принятие новых нормативно-правовых актов в соответствии с новыми тенденциями в экономике АПК, уточняющих базовые понятия и непосредственно влияющих на развитие кооперации в аграрном секторе.*

Сюда можно отнести принятие в 2003 г. двух Федеральных законов «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» и «О личном подсобном хозяйстве», которые стали значительным событием в жизни мелкоформированных сельскохозяйственных товаропроизводителей. Новые законы вводят понятия крестьянского (фермерского)

хозяйства и личного подсобного хозяйства, регулирует порядок создания и прекращения, устанавливает права и обязанности членов хозяйства. Отдельные статьи посвящены имущественной базе хозяйствующего субъекта, условиям и порядку приобретения земельных участков.

ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве не признает за К(Ф)Х статус юридического лица. Таким образом, те хозяйства, которые на основании прежнего законодательства были созданы в форме юридического лица, вправе были осуществлять свою деятельность в этом качестве до 1 января 2010 г.

Законы открывают широкие возможности для дальнейшего развития кооперации К(Ф)Х и ЛПХ как между собой, так и с сельскохозяйственными организациями.

*– Оказание Министерством сельского хозяйства РФ, его региональными подразделениями и другими органами управления АПК соответствующей методической помощи.*

Министерством сельского хозяйства совместно с органами государственного управления агропромышленным комплексом субъектов РФ, Росагропромсоюзом, Ассоциацией крестьянских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России, РСО «Агроконтроль», АО «Корпорация МСП», ФГБУ «Центр экспертной оценки эффективности деятельности в сфере агропромышленного комплекса» и их организациями на местах проводится разъяснительная работа по развитию сельскохозяйственной кооперации. Так, Министерством в целях оказания методической помощи подготовлены и направлены в регионы следующие документы:

– рекомендации о порядке преобразования акционерных обществ, созданных в ходе приватизации перерабатывающих и обслуживающих предприятий, в кооперативы;

– рекомендации о порядке преобразования сельскохозяйственных организаций, созданных за счет средств товаропроизводителей, в сельскохозяйственные кооперативы;

– примерные уставы сельскохозяйственного производственного и потребительского кооперативов, в том числе «Устав сельскохозяйственного потребительского обслуживающего кооператива – машинно-технологическая станция».

ФГБУ «Центр экспертной оценки эффективности деятельности в сфере агропромышленного комплекса» в 2018 г. разработал методические материалы для товаропроизводителей АПК:

«Как создать сельскохозяйственный потребительский кооператив. Дорожная карта», «Типовые документы сельскохозяйственного потребительского кооператива» и др.

– *Проведение конференций, семинаров, совещаний по проблемам сельскохозяйственной кооперации с участием руководителей органов государственного управления АПК, ученых, представителей кооперативных структур на всех уровнях.*

В нашей стране во многих регионах проводятся различные конференции, совещания, семинары, круглые столы, посвященные проблемам развития сельскохозяйственной кооперации. Сюда можно отнести: «Основные механизмы создания эффективной системы сельскохозяйственной потребительской кооперации в субъекте Российской Федерации. Неотъемлемые элементы системы. Проблемы и пути их решения» (Белгород, 2018 г.), «Развитие сельскохозяйственной кооперации» (Чебоксары, 2019), «Развитие сельскохозяйственной кооперации и малого бизнеса в сфере АПК» (Калининград, 2020) и др.

С 2018 по 2020 г. АО «Корпорация МСП» совместно с минсельхозом России провели 12 семинаров, посвященных развитию кооперации. На 2021 г. запланированы четыре обучающих семинара для центров компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров.

### ***3.2. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»***

Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» был принят 8 декабря 1995 г. В нем говорится, что сельскохозяйственные кооперативы как организации, юридические лица вполне самостоятельны и не подчиняются никому, однако должны соблюдать требования российского законодательства.

Государство, в свою очередь, стимулирует создание и поддерживает деятельность кооперативов. Органы государственной власти и местного самоуправления не вправе вмешиваться в хозяйственную, финансовую и иную деятельность кооперативов, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Согласно ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» участниками кооператива являются товаропроизводители, физические или юридические лица, занятые производством сельскохозяйственной

продукции, которая должна составлять более 50% от общего объема производимой ими продукции (для рыболовецких артелей (колхозов) более 70%).

В соответствии с ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» сельскохозяйственные производственные кооперативы могут быть следующих видов: сельскохозяйственная артель (колхоз); рыболовецкая артель (колхоз) и кооперативное хозяйство (коопхоз), а также иные кооперативы, созданные при соблюдении следующих требований:

- кооператив может быть создан только гражданами;
- основной целью деятельности кооператива должны являться производство, переработка и сбыт сельскохозяйственной продукции;
- члены кооператива должны лично участвовать в деятельности кооператива.

Фирменное название сельскохозяйственного производственного кооператива должно содержать слова «сельскохозяйственная артель» (колхоз) или «рыболовецкая артель» (колхоз), либо «кооперативное хозяйство» (коопхоз) и наименование кооператива.

Сельскохозяйственные потребительские кооперативы могут быть следующих видов: перерабатывающие; сбытовые (торговые); обслуживающие; снабженческие; растениеводческие; животноводческие. Закон допускает создание иных сельскохозяйственных потребительских кооперативов, при соблюдении следующих требований:

- членами кооператива могут быть только сельскохозяйственные товаропроизводители и (или) ведущие личное подсобное хозяйство граждане;
- члены кооператива должны участвовать в хозяйственной деятельности сельскохозяйственного потребительского кооператива.

Фирменное название сельскохозяйственного потребительского кооператива должно содержать указание на основную цель его деятельности, а также слова «сельскохозяйственный потребительский кооператив».

Закон «О сельскохозяйственной кооперации» в России охватывает широкий круг понятий, связанных с кооперацией: сельскохозяйственная кооперация, сельскохозяйственный кооператив, член кооператива, ассоциированный член кооператива, сельскохозяйственный товаропроизводитель, паевой взнос (пай),

обязательный и дополнительный пай, дивиденд, кооперативные выплаты и др.

В нем определены основные принципы создания и функционирования кооператива:

– добровольность членства в кооперативе. Принцип означает, что никто не может быть ни прямо, ни косвенно принужден к вступлению в кооператив. Кооператив, в свою очередь, не может отказывать в выплате пая наследникам умершего члена кооператива, требуя от них вступления в кооператив. Член кооператива и ассоциированный член кооператива могут выйти из кооператива в любое время независимо от согласия других членов кооператива. Кооператив не вправе устанавливать какие-либо нормы о «минимально необходимом» сроке пребывания в кооперативе, не вправе удерживать в составе кооператива на том основании, что член кооператива или ассоциированный член кооператива имеет перед ним неисполненные обязательства;

– взаимопомощь и обеспечение экономической выгоды для членов кооператива. Принцип означает, что кооператив создается на принципиально иных началах, чем другие формы организаций. Например, в кредитном потребительском кооперативе в отличие от банка, деньги принимаются только у членов кооператива и займы выдаются только им, то есть, по сути, один член кооператива обеспечивает возможность другим членам кооператива сделать необходимые покупки, развить свой бизнес и т.п. От этого выигрывают и тот член кооператива, кто дает займы, и тот, кто получает: чем больше займов член кооператива возьмет в кооперативе, тем больший процент он выплатит по ним, то есть обеспечит возможность другим членам кооператива получить больше доходов, при этом сам получит больше кооперативных выплат;

– распределение прибыли и убытков кооператива между его членами с учетом их личного трудового участия или участия в хозяйственной деятельности кооператива, недопустимость обогащения одного члена за счет других. Принцип означает учет при распределении прибыли и убытков наряду со степенью участия в образовании имущества кооператива, также степень участия в его деятельности. Например, в кооперативе установлены обязательные паевые взносы, для всех равные, но один член кооператива при этом участвовал в его деятельности, тем самым принося ему прибыль, а другой не участвовал, поэтому при распределении годовой



прибыли первый получит больше, чем второй. В некоторых кооперативах при распределении кооперативных выплат учитывают также участие в работе органов управления кооператива;

– ограничение участия в хозяйственной деятельности лиц, не являющихся его членами. Принцип призван сохранить кооператив как организацию, построенную по принципу объединения лиц, а не объединения капиталов. Ассоциированные члены кооператива не обязаны участвовать в хозяйственной деятельности кооператива или принимать в деятельности кооператива личное трудовое участие, но при этом общее число ассоциированных членов с правом голоса на общем собрании не должно превышать 20% от числа членов кооператива на дату принятия решения о созыве общего собрания. В тоже время ограничение участия в хозяйственной деятельности влечет и ограничение ответственности, то есть ассоциированный член кооператива несет риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса;

– ограничение дивидендов по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива. Существование данного принципа продиктовано необходимостью обеспечить финансовую устойчивость кооператива и его кооперативную сущность. Дивиденды и кооперативные выплаты выплачиваются из прибыли кооператива. Если дивиденды как стимул участия в образовании имущества кооператива будут преобладать по сравнению с кооперативными выплатами как стимул участия в хозяйственной деятельности кооператива и личного трудового участия, кооператив рискует превратиться из объединения лиц в объединение капиталов. Ограничение дивидендов необходимо и для того, чтобы оставались средства для погашения просроченных долгов, формирования резервного фонда кооператива и иных неделимых фондов, заключения со страховыми организациями договоров страхования, в целом организации системы экономической безопасности деятельности кооператива, выплаты заработной платы работающим в кооперативе лицам и др.;

– управление деятельностью кооператива на демократических началах (один член кооператива – один голос). Принцип означает что каждый член кооператива имеет равные условия для голосования на общем собрании. Право голоса не зависит не только от величины паевых взносов, но и от пола, возраста, национальности,

религиозных и политических убеждений. Поскольку право голоса вытекает из отношений членства в кооперативе, оно зависит лишь от степени выполнения членом кооператива своих уставных обязанностей по отношению к кооперативу: п. 3 ст. 24 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» запрещает участвовать в голосовании на общем собрании члену кооператива, не внесшему в установленном порядке паевой взнос. Этот принцип означает также право каждого члена кооператива быть избранным в его органы управления и (или) контроля или иным способом участвовать в управлении кооперативом;

– доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов. Принцип означает возможность ознакомления каждого члена кооператива с информацией о его деятельности. При этом информация должна излагаться простым языком, с необходимыми разъяснениями, чтобы каждый член кооператива, без специальных знаний, мог понимать ее. Для ознакомления с информацией о своей деятельности многие кооперативы оборудуют специальные информационные стенды в помещении кооператива, а некоторые публикуют информацию о деятельности в газетах, выступают в радиопередачах.

Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» впервые дает определение сельскохозяйственной кооперации, которая рассматривается им как система различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей.

Сельскохозяйственный кооператив определен в законе как организация, создаваемая сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных и иных потребностей членов кооператива.

Закон о сельскохозяйственной кооперации устанавливает правовой статус производственных кооперативов в виде сельскохозяйственной артели (колхоза), тем самым законодательно признает колхоз в качестве одной из форм сельскохозяйственной производственной кооперации и расширяет базу производственной кооперации по горизонтали.

Закон «О сельскохозяйственной кооперации» вводит новый вид кооператива – коопхоз, подобного которому не было ни в до-революционном, ни в советском кооперативном законодательстве. На практике такого рода формирований до выхода закона тоже не было. От других производственных кооперативов коопхозы отличаются тем, что сфера их деятельности ограничена. Их члены (только главы крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) граждане, ведущие личные подсобные хозяйства) объединяются в коопхоз для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции, для выполнения иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции.

В целом Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» определяет правовые и экономические основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов, и их союзов.

### ***3.3. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов)***

Правовой основой регулирования отношений, связанных с созданием и функционированием ассоциаций (союзов), служат Гражданский кодекс РФ (ст. 121-123), Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» (ст. 5). Рабочим документом является Федеральный закон от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», в котором речь идет о правовой базе создания органов хозяйственного управления, о принципе «бесприбыльной» деятельности, применяемом в отношении учредителей ассоциации (союза).

Нормы, изложенные в этих документах, частично дублируются, но есть и ряд особенностей.

В ст. 121 ГК РФ и ст. 11 ФЗ «О некоммерческих организациях» дано определение ассоциаций (союзов) как объединения нескольких коммерческих организаций в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации также могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) некоммерческих организаций.

В ст. 5 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» допускается объединение в ассоциации (союзы) как кооперативов без

детализации их вида, так и сельскохозяйственных товаропроизводителей, то есть разрешается членство в одной ассоциации как некоммерческих, так и коммерческих организаций.

В связи с этим на практике существуют несколько видов ассоциаций сельскохозяйственных кооперативов:

- ассоциации с однородным членством (в них входят только кооперативы одного вида деятельности, например, Союз сельских кредитных кооперативов);

- ассоциации, включающие кооперативы разных видов деятельности, но одной правовой формы (только потребительские или только производственные);

- ассоциации, включающие кооперативы разных правовых форм;

- ассоциации, созданные кооперативами и другими организациями.

Помимо перечисленных возможен особый вид ассоциаций (союзов) – объединение уже существующих ассоциаций, то есть возможно построение вертикали, когда кооперативы объединяются в «первичные» ассоциации, а те в более крупные вплоть до общероссийских и международных ассоциаций.

Ассоциации или союзы являются некоммерческими организациями.

Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, то она преобразуется в хозяйственное общество или товарищество в порядке, предусмотренном ГК РФ, либо может создать для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по обязательствам этой ассоциации (союза) в размере и в порядке, предусмотренных ее учредительными документами.

Учредительными документами ассоциации (союза) являются учредительный договор, подписанный его членами и утвержденный устав.

В этих документах должны быть отражены: порядок совместной деятельности по созданию ассоциации (союза); условия передачи ассоциации (союзу) своего имущества и участия в ее деятельности; условия и порядок выхода учредителей (участников) из состава ассоциации (союза); сведения о составе и компетенции

органов управления ассоциацией; порядок принятия ими решений; порядок распределения имущества после ликвидации; и др.

Члены ассоциации (союза) вправе безвозмездно пользоваться ее услугами, если иное не определено ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» (допускается возможность установления платы за предоставление тех или иных услуг); по своему усмотрению выйти из ассоциации (союза) по окончании финансового года. В этом случае член ассоциации (союза) несет субсидиарную ответственность по ее обязательствам пропорционально своему вносу в течение двух лет с момента выхода.

Член ассоциации (союза) может быть исключен из нее по решению остающихся членов в случаях и в порядке, которые установлены учредительными документами ассоциации (союза). В отношении ответственности исключенного члена ассоциации (союза) применяются правила, относящиеся к выходу из ассоциации (союза).

С согласия членов ассоциации (союза) в нее может войти новый член. Вступление в ассоциацию (союз) нового члена может быть обусловлено его субсидиарной ответственностью по обязательствам ассоциации (союза), возникшим до его вступления.

Имущество ассоциаций формируется учредителями, а также из доходов от ее деятельности.

Наименование ассоциации (союза) должно содержать указание на основной предмет деятельности и территорию, на которой она осуществляет свою деятельность, с включением слов «союз сельскохозяйственных кооперативов» или «ассоциация сельскохозяйственных кооперативов», «союз рыболовецких колхозов» или «ассоциация рыболовецких колхозов». В случае создания не союза колхозов, а союза коопхозов, его наименование должно включать слова «союз сельскохозяйственных кооперативов».

Регистрация ассоциации (союза) как юридического лица осуществляется в органах Министерства юстиции РФ на основании Федерального закона от 8 августа 2001 г. №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, норм Гражданского кодекса РФ и Федерального закона от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

Однако действующая нормативно-правовая база не позволяет в полной мере организовать эффективную хозяйственную

иерархию. Для этого необходимо совершенствование законодательной базы по следующим направлениям:

– отраслевые ассоциации (союзы) должны выступать как система, созданная от района до федерации, как единая хозяйственная вертикаль;

– в ФЗ «О некоммерческих организациях» деятельность ассоциаций и союзов ограничивается координацией предпринимательской деятельности участников и защитой их интересов, однако этого недостаточно. Необходимо детально развить понятия «координация» и «защита», обосновать задачи, функции, права и ответственность отраслевых ассоциаций (союзов) на каждом уровне применительно к условиям АПК; четко разобраться с вопросом, касающимся ассоциаций и союзов, сочетающих управленческую и предпринимательскую деятельность.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие нормативно-правовые акты регламентируют деятельность сельскохозяйственных кооперативов в РФ?
2. Какое значение для кооперации имеет Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»?
3. Какие нормативно-правовые акты регулируют отношения, связанные с созданием и функционированием ассоциаций (союзов)?

## 4. ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

### *4.1. Необходимость кооперации и предпосылки ее развития*

Становление рыночных отношений в нашей стране послужило стимулом развития сельскохозяйственной кооперации, которая способствует развитию сельского хозяйства, агропромышленного комплекса и экономики страны в целом. Кооперация позволяет мобилизовать усилия предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств населения по активизации всех факторов развития сельского хозяйства: организационно-экономических, биологических, социальных, экономических, технико-технологических. Она повышает эффективность государственной поддержки, так как средства федерального и региональных бюджетов не разделяются между многочисленными производителями, а направляются более крупным и эффективным формированиям (кооперативам, объединениям и прочим интегрированным структурам).

Горизонтальная и вертикальная кооперация позволяет развиваться малым формам хозяйствования (К(Ф)Х и ЛПХ) в многоукладной экономике. Перспектива устойчивости этих хозяйств непосредственно зависит от их кооперации, что обусловлено особенностями сельского хозяйства, формой хозяйствования, ограниченными возможностями помощи и поддержки со стороны государства, слабым материально-техническим оснащением этих хозяйств, высокими производственными рисками, недостаточной квалификацией и опытом ведения производства.

Кооперация способствует преодолению монополизма предприятий первой и третьей сфер АПК, служит действенным средством снижения транзакционных издержек и давления посредников.

Убыточность производства продукции животноводства требует объединения усилий на кооперативной основе по кормопроизводству, получению продукции, ее хранению, переработке, сбыту, производственно-техническому обслуживанию, использованию научных достижений и инвестиционных источников.

Вертикальная кооперация способна сформировать цивилизованный продовольственный рынок, сократить потери на всех стадиях движения продукта вплоть до конечного потребителя.

В 90-е годы были нарушены связи между предприятиями и различными службами. Обслуживающие предприятия реорганизовались в акционерные и значительно повысили цены на свои услуги, в результате сократился на них спрос, что привело к перепрофилированию этих предприятий и усилению потребности сельскохозяйственных производителей в кооперации.

К предпосылкам развития и углубления кооперации можно отнести:

- кризисное состояние сельского хозяйства и ряда отраслей АПК. Процессы кооперации активизируются в периоды кризисов и острой нехватки ресурсов. У многих сельскохозяйственных товаропроизводителей отсутствуют финансовые средства даже для простого воспроизводства;

- изношенность материально-технической базы и разрушенность системы технического обслуживания, приводящие к ведению производства на примитивной основе;

- наличие безработицы в сельской местности, упадок социальной инфраструктуры. Устранить эти явления возможно путем создания новых рабочих мест, выделения средств на социальное обустройство из фондов кооперативов.

Предпосылками формирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов являются:

- небольшие размеры К(Ф)Х и ЛПХ, трудности в финансировании своей деятельности, увеличение роли этих хозяйств в производстве многих видов сельскохозяйственной продукции требуют их объединения для хранения, переработки, сбыта продукции, снабжения и осуществления других направлений совместной деятельности;

- ослабление материально-технической основы производства в сельском хозяйстве, разрушение существовавших связей, усиление монопольных позиций организаций других сфер АПК, возрастающее влияние посреднических структур приводят к необходимости объединения сельскохозяйственных товаропроизводителей в потребительские кооперативы;

- обострение жилищно-бытовых, информационных, консультативных, кадровых и других проблем развития социальной инфраструктуры сельской местности, решение которых требует совместных усилий;



– необходимость координации действий ЛПХ, К(Ф)Х и сельскохозяйственных предприятий в производственно-экономической и социальной сферах.

Кредитные кооперативы несколько отличаются от сельскохозяйственных потребительских кооперативов, поэтому к выше перечисленным предпосылкам формирования данных кооперативов можно еще отнести следующие:

- недоступность рынка финансовых услуг для сельскохозяйственных производителей и сельского населения;
- крайнюю ограниченность поступления кредитов в сельское хозяйство в связи с убыточностью многих предприятий;
- территориальную рассредоточенность и отдаленность от банков и их филиалов сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- низкий уровень доходов производителей и сельского населения, их неосведомленность в финансовых вопросах;
- высокие процентные ставки банков, несоизмеримые с доходами заемщиков;
- сезонность производства и медленную оборачиваемость оборотных средств, требующих краткосрочных кредитов;
- возможность и необходимость сосредоточения сбережений населения в кредитном кооперативе и обеспечение доступа к этим кредитным ресурсам на приемлемых условиях фермерских хозяйств, мелкого и среднего бизнеса на селе.

Относительно сельскохозяйственных производственных кооперативов следует отметить, что из всех организационных форм, существующих в сельском хозяйстве, сами работники предпочитают колхозы, коопхозы и другие производственные кооперативы, как более приемлемые и понятные в отличие от акционерных обществ.

#### ***4.2. Взаимосвязь специализации, концентрации и кооперации производства***

Существует тесная взаимосвязь и зависимость кооперации, специализации, концентрации.

Под ***специализацией*** понимается сосредоточение усилий предприятия, подразделения, территории на производстве определенного вида продукции (работ, услуг).

Специализация характеризует степень обособленности труда. Многоотраслевая направленность не создает благоприятных и равных условий для развития всех отраслей внутри каждого предприятия, так как производителям сложно распределять имеющиеся ресурсы при их ограниченности, обеспечивать оптимальную концентрацию производства, получать конкурентоспособную продукцию.

Для сельского хозяйства характерно выделение главной отрасли и создание условий для ее преимущественного развития. При этом необходимо сочетание между отраслями растениеводства и животноводства, а также внутри отрасли растениеводства.

Территориальная и другие формы специализации связаны с общественным разделением труда, которое проявляется с тех пор, как человек начал трудиться. Процесс разделения труда непрерывен, и это обуславливает столь же непрерывное развитие его кооперации. При этом цели и формы объединения могут быть разными.

Различным видам специализации, в основе которых лежит разделение труда, соответствуют определенные виды кооперации: территориальных единиц, предприятий и их подразделений, К(Ф)Х и ЛПХ. Развитие производительных сил влечет за собой развитие кооперации, которая принимает различные формы и охватывает разнообразные сферы деятельности.

Специализация имеет следующие преимущества:

- целенаправленность усилий производителей на получение лишь одного-двух товарных продуктов;
- использование квалифицированных работников, средств производства, технологий, севооборотов, рационов;
- получение эффекта накопленных умений, традиций, опыта;
- установление связей с предприятиями других отраслей;
- возможность получения более качественной и однородной продукции.

Данные преимущества усиливаются при кооперировании и интегрировании предприятий, так как они могут освободиться от мелких и маловыгодных отраслей, выделив производство их продукции на кооперативную основу. Предприятия могут создавать агропромышленные объединения, быть участниками потребительских кооперативов.

**Концентрация** – это сосредоточение производства на небольшом числе крупных предприятий. Концентрация может возрастать и на специализированных предприятиях. Эффективность концентрации проявляется при оптимальных размерах производства. Оптимальный – это такой размер (уровень концентрации) производства, который при прочих равных условиях позволяет обеспечить наибольшую эффективность.

Оптимальные размеры могут изменяться под влиянием научно-технического прогресса и других факторов. Преимущества концентрации при рассредоточенности сельскохозяйственного производства могут быть утеряны в результате увеличения затрат на транспортные расходы.

Изучением этого явления занимался А. В. Чайнов. Исследуя эту проблему, он сделал следующие основные выводы:

- увеличение размера сельскохозяйственного предприятия выгодно до тех пор, пока преимущества крупного производства не перекрываются дополнительными затратами на транспортировку продукции и не возникают проблемы с управляемостью;
- в сельском хозяйстве необходимо сочетание крупного, среднего и мелкого производств.

Концентрация производства может происходить по внутрихозяйственным подразделениям. В сельском хозяйстве концентрация производства по горизонтали имеет существенные границы увеличения земельной территории, сельскохозяйственных угодий, трудовых ресурсов, управляемости, а транспортные издержки возрастают непропорционально, значительно превышая увеличение земельной площади.

Взаимосвязь между концентрацией и кооперацией проявляется в том, что размеры производства могут быть увеличены за счет кооперирования. Концентрация достигается также путем интенсификации и интеграции. Интенсификация позволяет сконцентрировать производство на неизменной площади путем дополнительного вложения труда и капитала.

Таким образом, специализация, концентрация, кооперация взаимосвязаны и позволяют создать благоприятные условия для повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

### **4.3. Международные принципы создания кооперативов**

Создание и успешное функционирование кооперативов подчиняется определенным принципам.

Принципы кооперации складываются в каждой стране с учетом ее особенностей, включая историю и традиции кооперативного движения.

Кооперативы в большинстве стран мира успешно осуществляют свою деятельность, поскольку придерживаются определенных принципов, которые известны как международные принципы кооперативной деятельности. В настоящее время действуют принципы, принятые в 1995 году в Манчестере на конгрессе Международного кооперативного альянса (УСА) Всемирной организации профсоюзов.

К ним относятся:

– **Добровольное и открытое членство.** Кооперативы являются добровольными организациями, открытыми для всех граждан, имеющих возможность пользоваться услугами кооперативов и желающих взять на себя определенные обязательства, которые связаны с членством в кооперативе без каких-либо ограничений. Любое отдельное лицо имеет право пользоваться экономическими преимуществами и социальными ценностями кооператива, одновременно беря на себя свою часть ответственности, свободно оценивая и принимая добровольное решение о вступлении в кооператив. Вопрос о выходе из кооператива решается также добровольно. В то же время кооператив не обязан принимать каждого, кто подает заявление, и за ним остается право исключать членов кооператива за нарушение интересов других членов и уставных требований.

– **Демократический контроль.** Кооперативы контролируются своими членами, активно участвующими в разработке политики кооператива и принятии решений. При этом основной целью всех принимаемых решений является соблюдение интересов кооператива. Избранные представители правления подотчетны членам кооператива. Для обеспечения равного положения и одинаковых возможностей всех членов кооператива в принятии решения каждый член кооператива имеет право одного голоса. Этот принцип предусматривает также демократическое управление кооперативами независимо от внешнего контроля.

– **Экономическое участие членов кооператива.** Каждый член кооператива вносит свой вклад в паевой фонд кооператива и осуществляет над ним демократический контроль. Происходит экономическое участие в формировании капитала кооператива на равных условиях и демократическое управление им. Прибыль в кооперативе по решению общего собрания может использоваться:

– для дальнейшего стабильного развития кооператива, исходя из делового благоразумия, чтобы не возникли экономические и финансовые трудности;

– поощрения членов кооператива в соответствии с участием (пропорционально объему услуг кооператива, которыми они пользуются);

– осуществления другой деятельности с согласия и поддержки членов кооператива, кооператив старается распределить прибыль с учетом интересов отдельных членов и кооператива в целом.

У всех членов кооператива равные права в принятии решения относительно того, в какой форме, в каком количестве и в какой пропорции будет распределяться прибыль исходя из соображения справедливости.

– **Автономность и независимость.** Кооперативы – это автономные, полагающиеся во всем на себя организации, контролируемые своими членами. Они самостоятельно вступают во взаимоотношения с государством по поводу налоговой, экономической и социальной политики, заключая договора на различные совместные проекты с другими организациями.

– **Образование, обучение и предоставление информации.** Кооперативы дают возможность обучения и получения образования своим членам, избранным представителям, управляющим и работникам для того, чтобы они могли вносить эффективный вклад в развитие своего кооператива. Они информируют общественность, особенно молодежь и общественных лидеров, о природе и пользе кооперации. Для эффективной деятельности кооператива его члены должны быть обученными, образованными, информированными. Кооператив предоставляет такую возможность своим членам, поскольку заинтересован в том, чтобы они изучали передовой опыт, теорию и практику кооперации, повышали квалификацию, расширяли кругозор, учились сотрудничеству.

– **Кооперация между кооперативами.** Кооперативы эффективно сужают своим членам и укрепляют кооперативное движение,

работая совместно в рамках местных, региональных, национальных и международных структур. Этот принцип реализуется в рамках активного кооперативного движения. Для получения взаимной выгоды первичные кооперативы объединяются в кооперативы второго порядка (второго уровня). Организуясь на районном уровне, они включаются затем в национальные организации, а те – в сферу международной кооперации. Кооперируясь между собой, кооперативы могут выдержать конкуренцию с крупными частными предприятиями и лучше служить интересам всех своих членов.

– *Забота об обществе.* Благодаря выражению интересов членов кооператива, удовлетворению их потребностей и желаний, кооперативы способствуют успешному и устойчивому развитию общества в целом. Эта особая социальная роль кооперативов дает основания для их широкой поддержки международными организациями, обществами, фондами.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается необходимость развития кооперации?
2. Каковы предпосылки развития кооперации?
3. Как взаимосвязаны кооперация, специализация и концентрация производства?
4. Каковы основные международные принципы создания кооперативов?

## 5. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ: ТИПЫ, ФОРМЫ И ВИДЫ

### 5.1. Типы, формы и виды кооперации

Сельскохозяйственные кооперативы можно классифицировать по **типам** – горизонтальные и вертикальные; **формам** – производственные и потребительские; **видам** – сельскохозяйственная артель (колхоз), рыболовецкая артель (колхоз), кооперативное хозяйство, перерабатывающий, снабженческий и др., в зависимости от экономических функций (рис. 1).

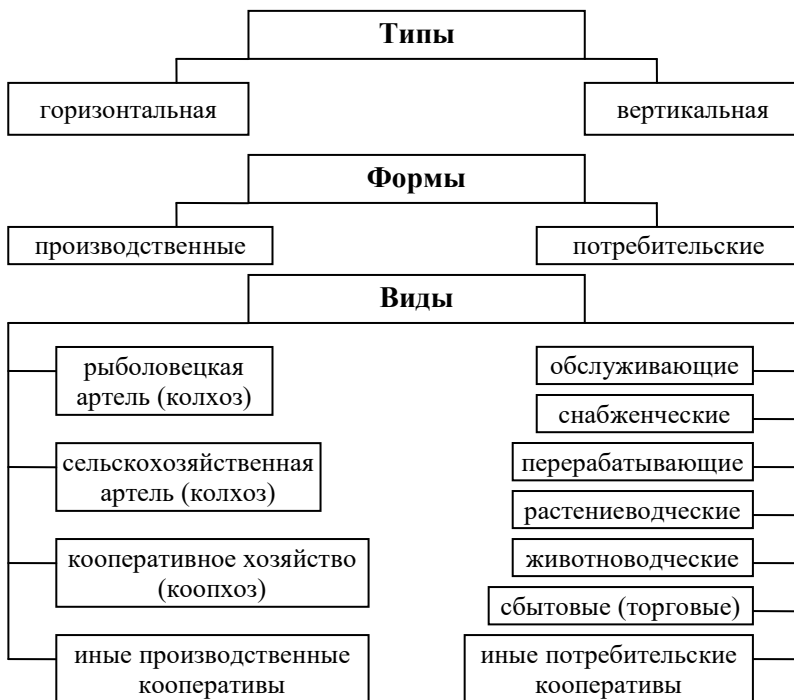


Рис. 1. Классификация сельскохозяйственной кооперации

К горизонтальному типу относятся кооперативы, организованные в сфере сельскохозяйственного производства.

Потребительские кооперативы, обслуживающие сельских товаропроизводителей, относятся к кооперативам вертикального

типа. Вертикальное кооперирование сельскохозяйственных товаропроизводителей по закупке, переработке, сбыту продукции на уровне района в соответствии с существующей законодательной базой может осуществляться в форме сельскохозяйственных потребительских кооперативов и кооперативных союзов.

Горизонтальная кооперация представлена сельскохозяйственными предприятиями различных форм собственности и хозяйствования. Вертикальная кооперация существует в виде объединения сельскохозяйственных предприятий, их подразделений, прочих формирований или части ресурсов с соответствующими организациями перерабатывающей промышленности и агропромышленного комплекса. Она связывает в единый экономический цикл производство, хранение, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции.

Вертикальная кооперация может быть в форме сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Суть таких кооперативов сводится к тому, что сельскохозяйственные товаропроизводители, сохраняя юридическую и экономическую независимость, объединяют для совместной деятельности одну или несколько функций своих хозяйств в кооператив для более эффективного их осуществления. Таким образом, сельские товаропроизводители могут совместно закупать необходимые для своих предприятий средства производства, перерабатывать и сбывать продукцию, содержать общую сервисную службу и т.д., а основные производственные функции, распоряжение индивидуальным доходом сохраняются в рамках хозяйств, создавших кооперативы. Собственники этих хозяйств в созданных предприятиях непосредственно не работают, для этого нанимаются третьи лица.

Видами сельскохозяйственных производственных кооперативов являются сельскохозяйственная артель (колхоз), рыболовецкая артель (колхоз) и кооперативное хозяйство (коопхоз) и иные кооперативы.

Видами сельскохозяйственных потребительских кооперативов являются перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, растениеводческие, животноводческие, кредитные и иные кооперативы.

Сельскохозяйственные кооперативы также можно классифицировать по многим признакам: сфере деятельности, охвату кооперирования, составу участников и др. (рис. 2).



## ***Классификация сельскохозяйственных кооперативов***

### *По сфере деятельности:*

- производственные;
- потребительские

### *По коммерческой направленности:*

- коммерческие;
- некоммерческие

### *По уровню специализации:*

- узкоспециализированные;
- специализированные;
- неспециализированные

### *По способу функционирования:*

- автономно работающие;
- межхозяйственные;
- внутрикластерные

### *По источнику образования собственности:*

- привлекающие собственные средства;
- привлекающие заемные средства

### *По составу участников:*

- однородные по составу участников;
- разнородные по составу участников

### *По способу образования:*

- на базе реорганизованных и реформируемых сельскохозяйственных предприятий;
- вновь созданные (физическими лицами и/или юридическими лицами)

### *По производственному направлению и уровню специализации:*

- отраслевые (растениеводческие, животноводческие, смешанные);
- функциональные (обслуживающие, вспомогательные, смешанные);
- комплексные

### *По размеру:*

- малые (не могут вести главную отрасль на уровне современных организационно-технологических требований);
- средние (могут вести главную отрасль на уровне современных организационно-технологических требований);
- крупные (превосходят средние в 2 и более раза)

### *По охвату кооперирования:*

- с участием сельскохозяйственных организаций;
- с участием крестьянских (фермерских) хозяйств;
- с участием личных подсобных хозяйств;
- с различными сельскохозяйственными товаропроизводителями

*Рис. 2. Классификация сельскохозяйственных кооперативов*

Представленная классификация дает возможность упорядочить имеющиеся знания по кооперации и способствует развитию теории и методологии кооперативных отношений.

### ***5.2. Внешние и внутренние факторы деятельности сельскохозяйственных кооперативов***

На деятельность сельскохозяйственных кооперативов оказывают влияние различные факторы.

**Факторы** – это условия, причины и параметры, оказывающие влияние на экономический процесс и его результат. На деятельность сельскохозяйственного кооператива как хозяйствующего субъекта влияют различные факторы, которые можно разделить на внешние и внутренние.

**Внешние факторы** носят объективный характер и выражают условия, формирующиеся независимо от воли кооперативов. Они свойственны управлению в целом и направлены на создание конкурентной среды и продовольственной независимости государства. Руководству сельскохозяйственного кооператива необходимо учитывать действие внешних факторов для их использования на благо организации.

Внешние факторы включают в себя: государственно-правовые, экономические, общественно-информационные, научные.

*Государственно-правовые факторы* характеризуют отношение административных структур всех уровней АПК к системе кооперации. Сюда можно отнести принятие законов и законодательных актов в отношении кооперации.

*Экономические факторы* определяют природу возникновения и развития кооперации в едином экономическом пространстве России. Они позволяют создать условия для приоритетного развития сельскохозяйственной кооперации и зависят от обеспеченности кооперативов кредитными и налоговыми льготами, финансовыми ресурсами и капиталом, выражаются в предоставлении кооперативным предприятиям и их союзам, отдельным их участникам различных видов экономической помощи за счет средств государственного бюджета и государственных внебюджетных фондов (сюда можно отнести субсидии, дотации, установление предельных и льготных цен и др.).

*Общественно-информационные факторы* выражаются в пропаганде и развитии кооперативных идей на территории РФ, которые должны дополнять мероприятия по созданию благоприятных условий развития кооперации.

*Научные факторы* характеризуют участие науки в становлении и развитии кооперации, которое должно быть направленно на улучшение макроэкономической ситуации хозяйствования в АПК, создание стимулов для роста товарной продукции, а также специальных разработок в области кооперативного движения.

**Внутренние (субъективные) факторы** формируются по воле участника кооператива для достижения максимальных результатов, сокращения себестоимости продукции и получения наибольшей прибыли. Эти факторы направлены на повышение профессионализма и ответственности участников кооператива.

Внутренние факторы включают в себя: управленческие, производственные, социальные, образовательные.

*Управленческие факторы* выражаются в демократичности управления кооперативом, то есть основной принцип кооперации – «один член кооператива – один голос». Это дает право в управлении каждому члену кооператива, а также позволяет исключить вероятность злоупотребления властью, повысить ответственность участников за принимаемые ими решения.

*Производственные факторы* выражаются в планировании вложений кооператива, рациональном сочетании отраслей. Рациональное и эффективное построение кооператива предполагает строительство его как товарного хозяйства.

*Социальные факторы* выражаются в приоритете участников кооператива. В настоящее время, как правило, упускают из виду самую главную социальную силу – человека. Сельскохозяйственная кооперация позволяет человеку найти себе применение в социальной и экономической жизни.

*Образовательные факторы* выражаются в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров для сельскохозяйственных кооперативов и их союзов. Возникает необходимость расширения сети учебно-деловых центров, на базе которых можно оказывать профессиональную поддержку кооперации, организовать работу на местах по формированию кооперативных хозяйственных структур.

### 5.3. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации

Сельскохозяйственная кооперация представляет собой систему различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении имущественных и иных потребностей членов кооператива.

Кооперация представляет собой вид сотрудничества физических лиц, индивидуальных предпринимателей, юридических лиц, то есть субъектов кооперации. Целью сотрудничества является содействие в хозяйственной (производственной, сервисной, торговой) деятельности физических и (или) юридических лиц. От цели сотрудничества субъектов кооперации зависит вид кооперации.

Сельскохозяйственная кооперация призвана удовлетворять социально-экономические потребности своих членов (сельскохозяйственных товаропроизводителей), увеличивать рост их доходов, защищать интересы, способствовать достижению более высокого уровня жизни.

Объектом кооперации выступает производство, сбыт продукции, снабжение ресурсами, переработка продукции, обеспечение заемными средствами, машинно-техническое обслуживание и др.

Сельскохозяйственный кооператив представляет собой одну из организационно-правовых форм ведения хозяйства. Сельскохозяйственный кооператив отличается от других кооперативов тем, что создается сельскохозяйственными товаропроизводителями. Понятие *«сельскохозяйственный товаропроизводитель»* является основополагающим, ключевым при отнесении кооператива к статусу сельскохозяйственного, оно означает физическое или юридическое лицо, осуществляющее производство сельскохозяйственной продукции, которая составляет в стоимостном выражении более 50% общего объема производимой продукции, в том числе рыболовецкая артель (колхоз), производство сельскохозяйственной (рыбной) продукции и объем вылова водных биоресурсов в которой составляет в стоимостном выражении более 70% общего объема производимой продукции.

Закон «О сельскохозяйственной кооперации» делит сельскохозяйственные кооперативы на два вида в зависимости от целей:

коммерческие (производственные) и некоммерческие (потребительские).

Сельскохозяйственный производственный кооператив – одна из организационно-правовых форм коммерческих организаций. ***Сельскохозяйственным производственным кооперативом*** признается кооператив, созданный гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии.

Личное трудовое участие членов кооператива в хозяйственной деятельности – главный признак, отличающий производственные кооперативы от потребительских. В соответствии с ним членами производственного кооператива могут быть граждане, а не юридические лица, а также минимальное число членов (пять), необходимое для того, чтобы основные работы в кооперативе выполнялись своими силами. Не менее 50% объема работ должно выполняться самими членами кооператива.

Потребительские кооперативы по видам деятельности могут почти совпадать с производственными кооперативами. Главная цель хозяйственной деятельности потребительских кооперативов – не увеличение прибыли, а удовлетворение материальных и иных потребностей их членов. Поэтому они являются некоммерческими организациями. Доходы, получаемые от деятельности, не распределяются между членами потребительского кооператива, а используются для решения общих задач. Не менее 50% объема работ в кооперативе должно выполняться для нужд его членов.

Потребительские кооперативы в сельском хозяйстве создаются в основном личными подсобными, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и юридическими лицами, ведущими аграрное производство. В отличие от производственных основным требованием членства в потребительском кооперативе является не трудовое участие, а участие в хозяйственной деятельности или потребление услуг данного кооператива, например, обеспечение перерабатывающего кооператива сырьем (молоком, скотом и др.).

Размер паевых взносов в потребительских кооперативах пропорционален объему потребляемых услуг, тогда как в производственном кооперативе он одинаков для всех.

Потребительские кооперативы могут быть и смешанного типа, т.е. заниматься несколькими видами деятельности: переработкой сельскохозяйственной продукции, ее сбытом, транспортным обслуживанием сельских товаропроизводителей и др.

Кооперативы самостоятельно или совместно с другими юридическими лицами (сельскохозяйственными товаропроизводителями) в целях координации своей деятельности, а также защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме **союзов (ассоциаций) кооперативов**, являющихся некоммерческими организациями.

Основная цель создания союзов (ассоциаций) кооперативов – защита в правительственных и иных учреждениях и ведомствах, органах местного самоуправления, хозяйственных и общественных организациях своих прав: экономических, правовых, социальных, политических, имущественных и др.

Союзы (ассоциации) кооперативов должны осуществлять координацию действий участников по защите от таких негативных явлений, как поставки импортного продовольствия и средств производства, производимых в стране, действия предпринимателей-монополистов, которые наносят ущерб членам союза (ассоциации).

Поскольку сельскохозяйственный союз (ассоциация) является некоммерческой организацией, то его деятельность финансируется главным образом самими участниками союза (ассоциации).

Источниками формирования имущества союза (ассоциации) являются:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (членов, участников);
- добровольные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ и услуг;
- дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам;
- другие не запрещенные законом поступления.

Союзы (ассоциации) могут создаваться как по отраслевому, так и по территориальному принципу.

В настоящее время организацией, объединяющей кооперативы в сельском хозяйстве, является *Ассоциация крестьянских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России (АККОР)*. АККОР является союзом федерального уровня, организована по

территориальному принципу в начале 90-х годов и осуществляет две группы функций:

- общественно-социальную защиту фермерских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов;
- содействие им в организации и развитии хозяйственно-экономического сотрудничества и межфермерского кооперирования.

В системе управления АПК АККОР заняла определенное место. К ассоциации отошли некоторые функции, которые раньше осуществлялись органами государственного управления.

Главной целью деятельности ассоциации является:

- защита прав и интересов российского крестьянства и фермерского сообщества в лице малых и средних форм сельскохозяйственных товаропроизводителей, их объединений, организаций и предприятий крестьянской (фермерской) инфраструктуры на территории Российской Федерации;
- координация их предпринимательской деятельности;
- повышение эффективности крестьянского (фермерского) сектора экономики;
- улучшение условий жизни лиц, занятых в сельском хозяйстве;
- содействие развитию сельских территорий;
- активное содействие количественному и качественному росту фермерства в Российской Федерации;
- занятие фермерством достойного места в экономической и общественно-политической жизни страны.

Основными направлениями деятельности АККОР является:

- развитие фермерского самоуправления и структуры АККОР;
- развитие связей и сотрудничества с органами государственной власти по защите интересов членов Ассоциации;
- развитие сельскохозяйственной потребительской кооперации;
- деятельность по внешним связям и связям с общественностью;
- налаживание научного, учебно-консультационного и информационного обслуживания членов АККОР и других малых форм хозяйствования;
- развитие бизнеса, формирование бюджета и финансирование деятельности аппарата АККОР.

В настоящее время в состав ассоциации входят 65 региональных крестьянских союзов и ассоциаций, которые объединяют более 600 фермерских организаций районного уровня, в которые

входит более 93 тыс. фермерских хозяйств. Коллективными членами АККОР являются Движение сельских женщин России, Российский аграрный молодежный союз и Союз сельских кредитных кооперативов.

Таким образом, создание сельскохозяйственных союзов (ассоциаций), защищающих права сельских кооператоров и помогающих их работе, способствует развитию кооперативного движения в России.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие существуют типы, формы и виды кооперативов?
2. Какие существуют факторы, влияющие на деятельность сельскохозяйственного кооператива?
3. Для чего создаются союзы (ассоциации) в системе сельскохозяйственной кооперации?



## **6. СОЗДАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА**

### ***6.1. Порядок образования кооператива***

Сельскохозяйственный кооператив можно создать путем образования совершенно новой структуры, не существовавшей ранее или путем реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) сельскохозяйственных предприятий других организационно-правовых форм.

Для образования кооператива сельскохозяйственным товаропроизводителям (гражданам и юридическим лицам) необходимо сформировать организационный комитет (инициативную группу), который занимается подготовкой следующих документов:

- технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта производственно-экономической деятельности кооператива (смета доходов и расходов кооператива), включающее размер паевого фонда кооператива и источники его образования;
- проект устава кооператива.

Организационный комитет принимает заявления о вступлении в члены кооператива (прил. 1, 2), в которых должно быть отражено согласие участвовать в производственной либо иной хозяйственной деятельности кооператива и соблюдать требования устава кооператива.

Организационный комитет вправе установить размеры вступительных членских взносов, которые используются для покрытия организационных расходов по образованию кооператива.

Еще одной задачей комитета является подготовка и проведение общего организационного собрания членов кооператива.

При создании кооператива пятью физическими лицами нет необходимости в формировании организационного комитета.

Технико-экономическое обоснование является внутренним документом кооператива и служит для уяснения самими его членами того, какова будет имущественная основа их дальнейшего функционирования. Ни в какие государственные органы оно не предоставляется. Если паевые взносы в любом кооперативе обязательны, то вступительные взносы вводятся по усмотрению кооператива, причем законом предусматривается одно направление их

использования – организационные расходы по образованию сельскохозяйственного кооператива.

Общее организационное собрание членов кооператива принимает решение о приеме в члены кооператива, утверждает устав кооператива; избирает органы управления кооперативом (правление кооператива и наблюдательный совет кооператива). По окончании собрания оформляется протокол общего организационного собрания (прил. 3).

Следует отметить, что главная задача общего организационного собрания – это принятие решения о создании кооператива. Оно должно быть принято единогласно.

Порядок образования сельскохозяйственного кооператива представлен на рисунке 3. Такой порядок образования обязателен для вновь создаваемых кооперативов. Однако подготовка проекта устава, прием заявлений о вступлении в кооператив, проведение общего организационного собрания обязательны и для кооперативов, создаваемых путем реорганизации.

Образование кооператива при реорганизации сельскохозяйственных предприятий означает изменение организационно-правовой формы этого предприятия с одновременным разделением на несколько новых организаций (или без такого деления). При реорганизации сельскохозяйственного предприятия и образования на его базе кооператива каждый работник, желающий в него вступить, подает заявление с просьбой о приеме.

При вступлении в производственный кооператив, создаваемый на базе сельскохозяйственного предприятия, в паевой фонд кооператива вносится паевой взнос в размерах и в сроки, которые установлены законом и уставом кооператива. Гражданин, получивший имущественный пай и земельную долю при выходе из сельскохозяйственного предприятия, может их использовать в качестве такого взноса.

Если в кооператив преобразуется сельскохозяйственное предприятие целиком или отдельное его подразделение, то этот кооператив получает часть основных и оборотных средств, соответствующих количеству паев членов реорганизуемого предприятия.

При реорганизации сельскохозяйственных предприятий каждый собственник имущественного пая имеет право на получение в счет пая имущества в натуральном выражении или денежной компенсации.



Рис. 3. Порядок образования кооператива

Это имущество или денежные средства могут быть внесены в паевой фонд сельскохозяйственного кооператива, в который он собирается вступить.

При вступлении в кооператив земельная доля может передаваться в паевой фонд с условием возврата ее в натуральной форме, в случае выхода из кооператива. Эта норма установлена для кооперативной формы производства, что делает ее более удобной и выгодной для крестьян по сравнению с другими видами коммерческих организаций. Если в качестве пая вносится земельный участок, выделенный члену сельскохозяйственного предприятия в натуральном выражении в ходе его реорганизации, действуют те же положения, что и в отношении земельной доли.

Местоположение земельного участка, выделяемого в счет земельной доли для образования сельскохозяйственного кооператива, определяется в месячный срок по соглашению между собственниками земельных долей. В случае разногласий решение принимает орган местного самоуправления при участии комитетов по земельным ресурсам и землеустройству.

На общем организационном собрании участники сразу могут определить, в какой ревизионный союз вступит кооператив после государственной регистрации.

По завершении общего организационного собрания осуществляется регистрация сельскохозяйственного кооператива, порядок которой определен Федеральным законом №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц» от 08 августа 2001 г.

При государственной регистрации создаваемого сельскохозяйственного кооператива в регистрирующий орган предоставляются следующие сведения и документы:

- подписанное заявителем (председателем кооператива) заявление о государственной регистрации по типовой форме (Р11001), утвержденной Правительством РФ;
- документ, подтверждающий оплату государственной пошлины (квитанция);
- гарантийное письмо, подтверждающее право создаваемого кооператива на соответствующий юридический адрес (может быть представлено юридическим лицом, имеющим право сдачи в аренду нежилого помещения);
- учредительный документ (устав сельскохозяйственного кооператива);

– решение о создании юридического лица (протокол общего организационного собрания).

Сельскохозяйственный кооператив считается созданным с момента его государственной регистрации, которая осуществляется в срок не более чем 5 рабочих дней со дня предоставления документов в регистрирующий орган и занесения их в журнал регистрации поступающих документов, присвоения номера и проставления специальной надписи (штампа) с наименованием регистрирующего органа, номером и датой регистрации на титульном листе устава, скрепленного подписью должностного лица, ответственного за регистрацию.

Кооперативу выдается свидетельство о государственной регистрации юридического лица, свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе, выписка (лист записи) из единого государственного реестра юридических лиц и информационное письмо об учете в Едином государственном реестре юридических лиц.

Сельскохозяйственным кооперативом составляется список участников и каждому выдается членская книжка (прил. 4).

Если кооператив не приступил к уставной деятельности в течение года, то он подлежит исключению из единого государственного реестра юридических лиц.

## ***6.2. Источники формирования имущества кооперативов***

Для того, чтобы осуществлять свою деятельность сельскохозяйственный кооператив должен сформировать необходимые основные и оборотные средства, которые составляют имущество кооператива.

К имуществу сельскохозяйственного кооператива можно отнести: право аренды принадлежащего кооперативу земельного участка и иные принадлежащие кооперативу и имеющие денежную оценку имущественные права; земельный участок; хозяйственные и иные постройки; транспортные средства; продуктивный и рабочий скот, птицу; иное необходимое для осуществления деятельности кооператива имущество.

Источниками формирования имущества кооператива могут быть собственные и заемные средства.

Кооператив самостоятельно определяет предельную долю заемных средств в общей величине имущества и вносит ее в устав.

**Собственные средства** кооператива формируются за счет: паевого фонда; доходов от собственной деятельности; имущества, произведенного или приобретенного кооперативом, а также переданного в качестве паевого взноса; неделимых фондов кооператива; доходов от размещения своих средств в банках, от ценных бумаг; прочих поступлений.

**Заемные средства** кооператива могут быть представлены в виде: бюджетных ассигнований, кредитов банка, инвестиций и др.

Для осуществления своей деятельности сельскохозяйственный кооператив формирует фонды, составляющие его имущество. Виды, размеры, порядок формирования и использования которых устанавливаются общим собранием членов кооператива в соответствии с уставом.

**Паевой фонд** формируется за счет паевых взносов членов кооператива, размеры и порядок его формирования регламентируются уставом кооператива. В качестве взносов в паевой фонд члены кооператива могут вносить денежные средства, здания, постройки, технику, сельскохозяйственную продукцию, земельные участки, ценные бумаги и др.

Паевой взнос, в свою очередь, подразделяется на обязательный и дополнительный. Обязательный паевой взнос вносится членами кооператива в обязательном порядке и дает право голоса на общем собрании, а дополнительный – вносится по желанию и на него начисляются дивиденды.

Введение в практику понятий обязательного и дополнительного паев значительно усложняет имущественные отношения в сельскохозяйственных кооперативах, образуемых на базе реорганизации сельскохозяйственных предприятий. Их члены обладают различными по размерам имущественными паями. Обязательные пая в сельскохозяйственных производственных кооперативах устанавливаются в равных размерах.

Допустимы различные варианты определения размера обязательного пая, он устанавливается на уровне:

- среднего размера имущественного пая членов реорганизуемого сельскохозяйственного предприятия;
- стоимости земельной доли;
- имущественного пая и земельной доли.

Размер паевого фонда и источники его образования определяет организационный комитет кооператива в рамках подготовки технико-экономического обоснования проекта производственно-экономической деятельности сельскохозяйственного кооператива. Размер паевого фонда утверждается общим собранием членом кооператива.

Каждый член кооператива к моменту его государственной регистрации должен внести часть своего обязательного паевого взноса. Член производственного кооператива должен внести не менее 10% от обязательного паевого взноса, остальную часть необходимо внести в течение года с момента государственной регистрации кооператива. Член потребительского кооператива – не менее 25%, остальную часть – в сроки, предусмотренные уставом кооператива (месяц, год, два года и т.д.).

Если член кооператива внес обязательный паевой взнос в большем размере, чем это требовалось, то излишняя часть возвращается или передается в дополнительный паевой взнос, с согласия члена кооператива.

Формирование паевых фондов в сельскохозяйственных производственных кооперативах имеет ряд особенностей. В отличие от колхоза в паевой фонд коопхоза не передаются земельные участки его членом – глав крестьянских (фермерских) хозяйств и граждан, ведущих личное подсобное хозяйство.

Паевые фонды могут пополняться:

- либо из имущества членом кооператива (внесение дополнительных паев);
- либо из части прибыли кооператива, предназначенной для распределения между его членами.

Для увеличения паевого фонда за счет части прибыли требуется квалифицированное большинство голосов, поскольку это решение входит в компетенцию общего собрания, определяющего порядок распределения прибыли.

В обязательном порядке создается *резервный фонд*, который должен составлять не менее 10% паевого фонда кооператива (это неделимый фонд). Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений до достижения размера, установленного уставом кооператива. В производственном кооперативе фонд формируется за счет ежегодных отчислений, не менее 10% от прибыли, а в потребительском кооперативе – за счет отчислений от

доходов и за счет внесения членами кооператива дополнительных (целевых) взносов пропорционально участию в хозяйственной деятельности. Уставом производственного и потребительского кооператива могут быть предусмотрены иные источники.

Данный фонд используется для покрытия непроизводительных потерь и убытков, а также выплат доходов членам кооператива при отсутствии или недостаточности прибыли отчетного года.

Размер резервного фонда может уменьшиться при направлении средств на предусмотренные цели. Поэтому в уставе кооператива должны быть установлены сроки, в течение которых средства резервного фонда пополняются до необходимого размера.

Существуют ограничения, касающиеся совершения ряда действий до формирования резервного фонда в полном объеме. Кооператив не вправе:

- осуществлять кооперативные выплаты;
- осуществлять начисление и выплату дивидендов по дополнительным паевым взносам членов кооператива;
- получать займы от членов кооператива и ассоциированных членов кооператива (только для сельскохозяйственных кредитных кооперативов).

Уставом кооператива может быть предусмотрено, что определенная часть принадлежащего кооперативу имущества составляет иные неделимые фонды. В состав неделимых фондов могут входить основные средства производства (земля, иная недвижимость, техника и др.). Общее собрание должно решить, насколько целесообразно их формирование, как с хозяйственной точки зрения, так и с точки зрения интересов каждого из его членов.

Таким образом, кооператив может сформировать, например, фонд накопления и развития кооператива (используемый для приобретения помещения, транспортных средств, оргтехники, обучения персонала и т.п.), фонд потребления (используемый на представительские расходы, поощрение персонала, компенсацию расходов актива кооператива и т.п.) и др.

### ***6.3. Органы управления кооперативом***

К органам управления сельскохозяйственным кооперативом относятся:

- общее собрание членов кооператива (собрание уполномоченных) – высший орган управления кооперативом;



- правление кооператива и (или) председатель кооператива – исполнительные органы управления кооперативом;
- наблюдательный совет кооператива – контролирующий орган управления кооперативом.

Наличие первых двух является обязательным в каждом сельскохозяйственном кооперативе.

Наличие наблюдательного совета является обязательным только в сельскохозяйственном потребительском кооперативе. В сельскохозяйственном производственном кооперативе данный орган создается только, если число его членов составляет не менее 50 (вне зависимости от их статуса и того, являются ли они гражданами или юридическими лицами).

Полномочия, структура органов управления сельскохозяйственным кооперативом, порядок избрания и отзыва членов правления и (или) председателя кооператива и членов наблюдательного совета кооператива, а также порядок созыва и проведения общего собрания членов кооператива (собрания уполномоченных) устанавливаются в соответствии с Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» и уставом кооператива.

Общее собрание членов сельскохозяйственного кооператива является высшим органом управления кооперативом и полномочно решать вопросы, касающиеся деятельности кооператива, в том числе отменять или подтверждать решения правления, председателя и наблюдательного совета кооператива.

Вопросы, относящиеся к исключительной компетенции общего собрания, не могут быть переданы на рассмотрение и решение никакому иному органу кооператива. К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относится, прежде всего, утверждение документов, создающих нормативные основы жизни кооператива: устава, изменений и дополнений к нему, программ развития кооператива, внутренних документов кооператива, размера и порядка внесения паевых взносов и других платежей, порядка их возврата членам кооператива и ассоциированным членам кооператива при выходе из него, порядка распределения прибыли (доходов) и убытков между членами кооператива, видов и размеров фондов кооператива (условия их формирования), порядка предоставления займов членам кооператива и установление размеров этих займов, определения условий и размера вознаграждения

дения членов правления и председателя кооператива, компенсации расходов членов наблюдательного совета кооператива.

Помимо этих вопросов к исключительной компетенции общего собрания относятся: выбор органов управления кооператива, заслушивание отчетов об их деятельности и прекращение их полномочий; привлечение к ответственности членов исполнительных и контролирующих органов управления; утверждение годового отчета и бухгалтерского баланса; отчуждение и приобретение земли и основных средств производства кооператива; вступление кооператива в другие кооперативы (хозяйственные товарищества и общества, союзы, ассоциации) и выход из них; создание и ликвидация представительств и филиалов кооператива; реорганизация и ликвидация кооператива.

Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» устанавливаются два обязательных требования к срокам проведения общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива:

- первое созывается не позднее чем через три месяца после государственной регистрации кооператива;
- годовое должно проводиться не ранее чем через 2 и не позднее чем через 4 месяца после окончания финансового года.

В кооперативе могут проводиться и внеочередные общие собрания. Обязанности по созыву годового и внеочередного общих собраний членов сельскохозяйственного кооператива, а также по формированию повестки дня собрания возлагаются на правление кооператива. Если полномочия правления кооператива приостанавливаются, указанную обязанность должен исполнить наблюдательный совет кооператива.

Сельскохозяйственные кооперативы отличаются друг от друга количеством членов кооператива. Максимальное количество членов кооперативов не ограничено, поэтому на практике могут возникнуть затруднения с проведением общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива. В связи с этим кооперативу предоставляется право вместо общего собрания членов проводить собрание уполномоченных. Данным правом могут воспользоваться только сельскохозяйственные кооперативы, в которых число членов превышает 200. При этом здесь имеются в виду только «полные» члены кооператива, несмотря на то, что ассоциированные члены обладают правом голоса.

Порядок созыва и проведения собрания уполномоченных полностью идентичен порядку созыва и проведения общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива (в том числе относительно созыва и проведения годового и внеочередных собраний).

На собрании уполномоченных голосуют представители членов кооператива. Уполномоченный должен избираться не более чем от 10 членов кооператива. Число уполномоченных, избранных от ассоциированных членов кооператива, не должно превышать 20% от числа уполномоченных, избранных от членов кооператива. Избрание уполномоченных должно происходить перед каждым собранием, будь то годовое собрание или внеочередное. Таким образом, является недопустимым избрание уполномоченных на определенный срок (например, на финансовый год).

На общем собрании членов кооператива должно присутствовать 25 и более процентов от общего числа членов кооператива (50 и более на собрании уполномоченных), имеющих право голоса, но не менее 5 членов кооператива в случае, если число членов кооператива менее 20.

Решения общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива оформляются протоколом, который составляется в ходе собрания и оформляется не позднее чем через десять дней после окончания собрания.

Исполнительными органами сельскохозяйственного кооператива являются: председатель и правление кооператива.

Наличие данных органов является обязательным для каждого кооператива. В тоже время, в кооперативе, число членов которого менее чем 25, может быть предусмотрено избрание только председателя кооператива и его заместителя. В этом случае председатель кооператива будет решать вопросы, отнесенные ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» к компетенции правления кооператива.

Уставом сельскохозяйственного кооператива может быть предусмотрено наличие еще одного исполнительного органа кооператива – исполнительного директора, который может исполнять лишь полномочия председателя кооператива и правления кооператива. При этом исполнительному директору может быть передана лишь часть данных полномочий. Конкретный их объем определяется кооперативом самостоятельно.

Свою деятельность исполнительный директор сельскохозяйственного кооператива осуществляет на основании трудового договора. Данный договор заключается с ним от имени кооператива наблюдательным советом кооператива или при его отсутствии председателем кооператива. При этом на заключение подобного трудового договора должно быть получено согласие общего собрания членов кооператива.

Основная задача, стоящая перед председателем кооператива и членами правления кооператива, состоит в осуществлении управления сельскохозяйственным кооперативом. Председатель кооператива и члены правления кооператива при осуществлении своих полномочий должны действовать добросовестно и разумно. Они должны принимать меры по охране конфиденциальности информации, составляющей служебную и (или) коммерческую тайну, которая стала им известна в связи с осуществлением их полномочий.

Председатель кооператива и члены правления кооператива в своей деятельности подотчетны наблюдательному совету кооператива и общему собранию членов кооператива.

К компетенции председателя сельскохозяйственного кооператива относится решение следующих вопросов: проведение заседаний правления кооператива; подписание от имени правления кооператива принятых им решений и протоколов; распоряжение в соответствии с уставом кооператива имуществом кооператива; заключение договора и выдача доверенности, в том числе с правом передоверия; открытие счета кооператива в банках и других кредитных организациях; прием и увольнение работников кооператива; организация работы кооператива; подписание обязательных для исполнения членами кооператива и работниками кооператива приказов и распоряжений; организация выполнения решений общего собрания членов кооператива и наблюдательного совета кооператива.

Председатель кооператива может действовать без доверенности.

Правление сельскохозяйственного кооператива решает следующие вопросы: прием заявлений о вступлении в члены кооператива или ассоциированные члены кооператива; прием заявлений о выходе из членов кооператива или ассоциированных членов кооператива; предварительное рассмотрение вопросов об исключе-

нии из членов кооператива или ассоциированных членов кооператива; заключение договоров с ассоциированными членами кооператива; утверждение размера и формы возвращаемого пая при выходе из кооператива, установление места нахождения земельного участка в случае, если в счет пая выходящему из кооператива выделяется земельный участок; формирование повестки дня общего собрания членов кооператива и его созыв; принятие совместно с наблюдательным советом кооператива решения о погашении приращенных паев, выплате дивидендов или кооперативных выплат, предоставлении кредитов членам кооператива или ассоциированным членам кооператива; совершение не отнесенных к компетенции общего собрания членов кооператива сделок; рассмотрение совместно с наблюдательным советом кооператива заключения ревизионного союза, касающегося результатов ревизии кооператива, и определение мер по устранению выявленных нарушений; утверждение рыночной стоимости неденежных взносов, вносимых в качестве паевых взносов.

В своей деятельности правление сельскохозяйственного кооператива руководствуется прежде всего положениями ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и устава кооператива.

Председатель кооператива, правление кооператива избираются общим собранием членов сельскохозяйственного кооператива.

Срок, на который избираются председатель и члены правления, должен определяться в уставе кооператива. При этом данный срок не может быть более пяти лет.

Количественный состав правления сельскохозяйственного кооператива определяется его уставом самостоятельно. В тоже время, правление кооператива не может состоять из одного человека, поскольку данный орган является коллегиальным.

Председатель кооператива, члены правления кооператива, исполнительный директор кооператива должны исполнять свои обязанности до истечения срока их полномочий. Полномочия членов правления кооператива могут быть приостановлены. Соответствующее решение может быть принято наблюдательным советом. В данном случае все полномочия правления кооператива осуществляет его наблюдательный совет.

Наблюдательный совет – это контролирующий орган управления кооперативом. Его количественный состав определяется кооперативом самостоятельно на уровне устава. В тоже время, в законода-

тельстве установлено, что количественный состав наблюдательного совета не может быть менее трех человек.

Членом наблюдательного совета сельскохозяйственного кооператива может быть только член кооператива, при этом он одновременно не может быть и членом правления кооператива либо председателем кооператива.

Наблюдательный совет кооператива должен включать в себя председателя и заместителя председателя, которые избираются на его заседании, из числа членов наблюдательного совета кооператива, сроком на три года.

Функциями председателя наблюдательного совета кооператива являются подготовка, созыв, ведение заседаний наблюдательного совета кооператива и организация деятельности наблюдательного совета кооператива в соответствии с положением, утвержденным общим собранием членов кооператива. Также председатель наблюдательного совета кооператива выполняет обязанности председателя при проведении заседаний общих собраний членов кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива.

Член наблюдательного совета не вправе передавать свои полномочия другим лицам. При этом, деятельность, связанная с осуществлением полномочий члена наблюдательного совета кооператива, не должна являться оплачиваемой. В связи с этим никакое вознаграждение за деятельность в качестве члена наблюдательного совета кооператива получать не разрешается.

К полномочиям наблюдательного совета сельскохозяйственного кооператива относятся: осуществление контроля за деятельностью правления кооператива и председателя кооператива; проведение ревизии деятельности кооператива; осуществление проверки бухгалтерского баланса, годового отчета; дача заключений по предложениям о распределении годовых доходов кооператива и о мерах по покрытию годового дефицита; дача заключений по заявлениям с просьбами о приеме в члены кооператива и о выходе из членов кооператива; созыв общего собрания членов кооператива, если это необходимо в интересах кооператива; представительство кооператива в случае, если кооперативом предъявлено исковое заявление к членам правления кооператива, председателю кооператива или исполнительному директору кооператива в соответствии с решением общего собрания членов кооператива; дача согласия в случае предоставления кредита члену правления кооператива, а также в случае, если

член правления кооператива выступает в качестве поручителя при предоставлении кредита члену кооператива; осуществление полномочий правления кооператива, в случае принятия решения о приостановлении их деятельности.

Наблюдательный совет кооператива может потребовать от исполнительных органов управления кооператива отчет об их деятельности, а в случаях необходимости и приостановить ее. Данный орган может знакомиться с документацией кооператива, проводить инвентаризацию, проверять состояние кассы кооператива, наличие ценных бумаг, торговых документов.

Заседания наблюдательного совета кооператива проводятся не реже одного раза в три месяца и оформляются протоколом, подписываемым всеми присутствующими на данном заседании членами наблюдательного совета кооператива.

#### ***6.4. Распределение прибыли и убытков в кооперативе***

Порядок распределения прибыли сельскохозяйственного кооператива определяется на общем собрании членов кооператива.

Прибыль кооператива, определяемая по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности и остающаяся после уплаты налогов, сборов и обязательных платежей, распределяется следующим образом:

- на погашение просроченных долгов;
- в резервный фонд и предусмотренные уставом кооператива иные неделимые фонды;
- на выплату причитающихся по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива дивидендов, общая сумма которых не должна превышать 30% от прибыли кооператива, подлежащей распределению;
- на кооперативные выплаты.

Порядок распределения прибыли кооператива утверждается общим собранием членов кооператива в течение трех месяцев после окончания финансового года (рис. 4).

Из прибыли кооператива производятся отчисления в резервный фонд и в предусмотренные уставом кооператива иные неделимые фонды. После указанных отчислений и платежей остается прибыль, подлежащая распределению. Часть распределяемой прибыли, в пределах установленного норматива (до 30%), направляет-

ся на выплату дивидендов по дополнительным паям членов кооператива и паям ассоциированных членов.



Рис. 4. Распределение прибыли сельскохозяйственного кооператива

Оставшаяся часть прибыли направляется на кооперативные выплаты. Кооперативные выплаты между членами производственного кооператива распределяются пропорционально оплате их труда в кооперативе за год, между членами потребительского кооператива – пропорционально доле их участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Большая часть кооперативных выплат (не менее 70%) используется на пополнение приращенного пая членов кооператива. Остаток кооперативных выплат распределяется в порядке, устанавливаемом уставом. Средства, зачисленные в приращенные паи, используются на создание и расширение производственных и иных фондов кооператива и на погашение приращенных паев.



Погашение приращенных паев осуществляется не ранее чем через три года после их формирования при наличии в кооперативе необходимых средств и при условии формирования соответствующих фондов, предусмотренных уставом кооператива. При этом в первую очередь погашаются приращенные паи, сформированные в наиболее ранний период по отношению к году их погашения. Не допускается погашение приращенных паев, если размер паевого фонда кооператива превышает размер чистых активов кооператива или размер чистых активов кооператива в год погашения приращенных паев стал, ниже по сравнению с предыдущим годом. Общая сумма кооперативных выплат, направляемая на погашение приращенных паев, не должна превышать сумму, определенную совместным решением правления и наблюдательного совета кооператива.

Оставшаяся после зачисления в паи членов кооператива сумма кооперативных выплат выплачивается непосредственно членам кооператива пропорционально оплате труда – в производственном кооперативе и пропорционально объему хозяйственной деятельности – в потребительском.

Распределению между членами кооператива подлежат убытки кооператива. Убытки кооператива, определенные по бухгалтерской (финансовой) отчетности, распределяются между членами потребительского кооператива в соответствии с долей их участия в хозяйственной деятельности, между членами производственного кооператива – в соответствии с размерами оплаты труда членов производственного кооператива.

В производственном кооперативе убытки покрываются в первую очередь за счет резервного фонда, во вторую очередь за счет уменьшения размеров приращенных паев или за счет дополнительного внесения паевых взносов.

Члены потребительского кооператива обязаны в течение трех месяцев после утверждения годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности покрыть образовавшиеся убытки за счет резервного фонда кооператива либо путем внесения дополнительных взносов. В случае невыполнения этой обязанности кооператив может быть ликвидирован в судебном порядке по требованию кредиторов. Члены потребительского кооператива солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива.

Порядок распределения прибыли и убытков кооператива должен быть утвержден на общем собрании членов кооператива в течение трех месяцев после окончания финансового года

### **6.5. Порядок ликвидации кооперативов**

**Ликвидация кооператива** – прекращение деятельности кооператива без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Существует несколько оснований ликвидации кооператива:

– решение общего собрания в связи с истечением срока, на который создан кооператив, или достижением цели, ради которой он создан;

– решение суда в случае допущенных при его создании грубых нарушений закона, если эти нарушения носят неустранимый характер, либо осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии), либо деятельности, запрещенной законом, либо деятельности с иными неоднократными или грубыми нарушениями Федерального закона №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», иных законов или правовых актов;

– признание судом кооператива банкротом либо в случае объявления им о своем банкротстве в порядке, установленном Федеральным законом №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»;

– в других случаях, предусмотренных Федеральным законом №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и иными федеральными законами.

Под **несостоятельностью (банкротством)** понимается неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

В случае возникновения установленных законодательством признаков несостоятельности (банкротства) кооператива правление кооператива обязано:

– направить запрос о проведении ревизии финансово-хозяйственной деятельности кооператива в ревизионный союз, членом которого является кооператив;

– ознакомить наблюдательный совет кооператива с заключением ревизионного союза о результатах ревизии финансово-хозяйственной деятельности кооператива;

– разработать план мероприятий по предупреждению несостоятельности (банкротства) кооператива.

В том случае, когда правление кооператива и наблюдательный совет кооператива приняли решение о необходимости обращения в арбитражный суд с заявлением должника о признании кооператива банкротом или в случае обращения конкурсного кредитора или уполномоченных органов в арбитражный суд с заявлением о признании кооператива банкротом наблюдательный совет кооператива или правление кооператива обязаны созвать общее собрание членов кооператива. На этом собрании:

– членов кооператива и имеющих право голоса ассоциированных членов кооператива знакомят с заключением ревизионного союза о результатах ревизии финансово-хозяйственной деятельности кооператива и о причинах, которые привели кооператив к банкротству;

– избирают представителя членов кооператива при проведении процедуры банкротства кооператива;

– принимают план мероприятий по защите законных интересов членов кооператива, ассоциированных членов кооператива и работников кооператива.

Правление кооператива по поручению общего собрания членов кооператива или орган, принявшие решение о ликвидации кооператива, обязаны незамедлительно в письменной форме сообщить об этом в федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на осуществление государственной регистрации юридических лиц, для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что данный кооператив находится в процессе ликвидации.

Общее собрание членов кооператива или орган, принявшие решение о ликвидации кооператива, назначают ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» порядок и сроки ликвидации данного кооператива. По ходатайству общего собрания членов кооператива решением суда о ликвидации кооператива

на его правление могут быть возложены обязанности по осуществлению ликвидации данного кооператива.

С момента назначения ликвидационной комиссии (ликвидатора) к ней переходят полномочия по управлению делами данного кооператива. Ликвидационная комиссия (ликвидатор) в суде выступает от имени ликвидируемого кооператива.

Она размещает в официальном печатном органе («Вестник государственной регистрации») публикацию о ликвидации кооператива в порядке и сроке заявления требований кредиторами. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации сведений о ликвидации кооператива.

Ликвидационная комиссия (ликвидатор) принимает меры по выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также уведомляет в письменной форме кредиторов о ликвидации кооператива.

По окончании срока предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия (ликвидатор) составляет промежуточный ликвидационный баланс, содержащий сведения о составе имущества ликвидируемого кооператива, перечне предъявленных кредиторами требований, а также сведения о результатах их рассмотрения.

Ликвидационный баланс утверждается общим собранием членов кооператива или органом, принявшим решение о ликвидации кооператива, по согласованию с ревизионным союзом.

После принятия решения о ликвидации кооператива члены кооператива, не внесшие полностью свои обязательные паевые взносы, обязаны выплатить их в сроки, определенные общим собранием членов кооператива. При составлении ликвидационного баланса указанные паевые взносы учитываются как полностью выплаченные.

В случае, если имущества и средств кооператива недостаточно для удовлетворения претензий кредиторов, члены кооператива обязаны внести дополнительные взносы в размерах, предусмотренных уставом кооператива. Размеры дополнительных взносов определяются пропорционально обязательному паевому взносу либо в ином порядке, предусмотренном уставом кооператива.

Увеличение размера обязательного паевого взноса или повышение пределов субсидиарной ответственности на стадии ликвидации кооператива не допускается.

Если имеющихся у ликвидируемого кооператива денежных средств недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия (ликвидатор) осуществляет продажу имущества кооператива с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений.

Очередность выплат кредиторам производится в порядке, установленном ст. 64 ГК РФ, в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди, выплаты которым производятся по истечении месяца со дня утверждения промежуточного ликвидационного баланса.

Таким образом, при ликвидации кооператива после погашения текущих расходов, необходимых для осуществления ликвидации, требования его кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

1) Удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, о компенсации сверх возмещения вреда, причиненного вследствие разрушения, повреждения объекта капитального строительства, нарушения требований безопасности при строительстве объекта капитального строительства, требований к обеспечению безопасной эксплуатации здания, сооружения.

2) Производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности.

3) Производятся расчеты по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды.

4) Производятся расчеты с другими кредиторами.

После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия (ликвидатор) составляет ликвидационный баланс, который утверждается общим собранием членов кооператива или органом, принявшими решение о ликвидации кооператива, по согласованию с ревизионным союзом, в который входит ликвидируемый кооператив.

Имеющиеся у кооператива объекты социальной инфраструктуры, входящие в неделимый фонд кооператива, разделу

не подлежат и передаются на основании решения общего собрания членов кооператива органу местного самоуправления.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ликвидируемого кооператива передается членам кооператива и распределяется между ними. При этом в первую очередь выплачивается стоимость паевых взносов ассоциированных членов. Затем членам ликвидируемого кооператива выплачивается стоимость дополнительных взносов, внесенных ими в порядке субсидиарной ответственности, и стоимость дополнительных паевых взносов. Оставшиеся денежные средства или иное имущество кооператива распределяются между членами ликвидируемого кооператива пропорционально их паям, если иное не предусмотрено уставом данного кооператива.

Ликвидация кооператива считается завершенной, а кооператив – ликвидированным после внесения записи о ликвидации данного кооператива в единый государственный реестр юридических лиц, о чем орган, осуществляющий государственную регистрацию, публикует соответствующие сведения в официальном печатном органе.

Документация и бухгалтерская (финансовая) отчетность ликвидируемого кооператива передаются на хранение в государственный архив, который обязан допускать для ознакомления с указанными материалами членов и ассоциированных членов ликвидируемого кооператива и его кредиторов, а также выдавать по их просьбе необходимые копии, выписки и справки.

### **Контрольные вопросы**

1. Каким образом можно создать кооператив?
2. Какие существуют источники формирования имущества кооператива?
3. Какие органы управления кооперативом вы знаете?
4. Как распределяется прибыль и убыток в кооперативе?
5. Какие существуют основания для ликвидации кооператива?

## **7. ПОРЯДОК ПРИЕМА И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ЧЛЕНОВ КООПЕРАТИВА**

### ***7.1. Члены кооператива и ассоциированные члены кооператива***

Членами сельскохозяйственного производственного кооператива могут быть только граждане РФ, отвечающие следующим требованиям:

- должны иметь гражданство РФ;
- достигнуть возраста 16 лет;
- признавать устав кооператива и принимать личное трудовое участие в его деятельности.

Работа в производственном кооперативе для его членов является основной, то есть гражданин может быть членом только одного сельскохозяйственного производственного кооператива. В тоже время в ином сельскохозяйственном производственном кооперативе, он может быть ассоциированным членом.

Юридические лица не могут быть непосредственными членами сельскохозяйственных производственных кооперативов, они могут быть только ассоциированными членами кооператива.

Членами потребительского кооператива могут быть признающие устав кооператива, принимающие участие в его хозяйственной деятельности и являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями граждане и (или) юридические лица, а также граждане, ведущие личное подсобное хозяйство, граждане, являющиеся членами или работниками сельскохозяйственных организаций и (или) крестьянских (фермерских) хозяйств, граждане, занимающиеся садоводством, огородничеством или животноводством, и сельскохозяйственные потребительские кооперативы.

Уставом потребительского кооператива могут устанавливаться право и порядок приема в члены потребительского кооператива наряду с указанными гражданами и юридическими лицами иных граждан и юридических лиц, которые оказывают услуги потребительским кооперативам или сельскохозяйственным товаропроизводителям либо являются работниками учреждений социального обслуживания населения сельских поселений. Их количество не должно превышать 20% от всех членов кооператива.

Юридическое лицо, являющееся членом сельскохозяйственного потребительского кооператива, должно быть представлено

физическим лицом, уполномоченным надлежащим образом оформленной доверенностью.

Граждане и юридические лица могут быть членами нескольких потребительских кооперативов, если иное не предусмотрено уставами данных кооперативов.

Кооператив вправе внести в устав дополнительные сведения об условиях приема в члены кооператива, предусматривающие:

- уровень квалификации и личные качества граждан, принимаемых в члены производственного кооператива;
- обязательства пользоваться услугами потребительского кооператива в объемах, предусмотренных договорами;
- удаленность хозяйства лица, принимаемого в члены кооператива;
- требования к ассортименту и качеству продукции, производимой лицом, принимаемым в члены потребительского кооператива;
- другие требования, не противоречащие ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и уставу кооператива и обеспечивающие достижение целей кооператива, предусмотренных его уставом.

В отличие от сельскохозяйственного производственного кооператива законодательно не связывается членство граждан в потребительском кооперативе с наличием гражданства. Поэтому, членами сельскохозяйственного потребительского кооператива могут быть не только граждане РФ, но и иностранные граждане и лица без гражданства.

В производственных и потребительских кооперативах допускается ассоциированное членство. Ассоциированными членами кооператива могут быть внесшие паевой взнос в кооператив юридические лица независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности и граждане. Ассоциированное членство в сельскохозяйственном кооперативе позволяет привлечь в деятельность кооператива дополнительные материальные и финансовые средства.

Гражданин или юридическое лицо, изъявившие желание вступить в кооператив в качестве ассоциированных членов, подают в правление кооператива заявление с просьбой о приеме в ассоциированные члены кооператива. Решение правления кооператива о приеме ассоциированного члена кооператива подлежит утверждению наблюдательным советом кооператива.



Сельскохозяйственный производственный кооператив на основании решения общего собрания членов кооператива при прекращении членом кооператива трудовой деятельности в кооперативе вправе переоформить его членство в ассоциированное в случае:

- выхода на пенсию по возрасту или по состоянию здоровья;
- перехода на выборную должность вне кооператива;
- службы в рядах Вооруженных Сил Российской Федерации;
- в других случаях, предусмотренных уставом кооператива.

Размер паевых взносов ассоциированных членов кооператива и условия выплаты по ним дивидендов, порядок выхода из кооператива определяются в соответствии с уставом кооператива на основании договора, заключаемого кооперативом с ними. Договор, заключаемый ассоциированным членом кооператива с кооперативом, может предусматривать и другие, не противоречащие ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и уставу кооператива права и обязанности этого члена кооператива.

Ассоциированный член кооператива не участвует в хозяйственной деятельности потребительского кооператива, а так же не принимает личное трудовое участие в деятельности производственного кооператива. Ассоциированный член кооператива имеет право голоса в кооперативе, однако общее число ассоциированных членов с правом голоса на общем собрании кооператива не должно превышать 20% от числа членов кооператива на дату принятия решения о созыве общего собрания членов кооператива.

Если их число превышает определенную в соответствии с ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и уставом кооператива максимальную величину голосов на общем собрании членов кооператива, то персональный состав участников общего собрания членов кооператива – ассоциированных членов кооператива – устанавливается на собрании ассоциированных членов кооператива.

Порядок проведения собраний ассоциированных членов кооператива и норма представительства ассоциированных членов кооператива на общем собрании членов кооператива или собрании уполномоченных устанавливаются уставом кооператива или положением о выборах в кооперативе с учетом ограничений, установленных ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

В случае ликвидации кооператива ассоциированные члены кооператива имеют право на выплату стоимости своих паевых взносов, а также на выплату объявленных, но не выплаченных дивидендов до выплаты стоимости паев членам кооператива.

По договору в письменной форме с ассоциированными членами возможна выплата дивидендов полностью или частично различными услугами (обеспечение топливом, обработка земельного участка, поставка продовольствия, кормов и другими).

Ассоциированные члены могут выйти из кооператива. При этом им выплачивается стоимость паевых взносов и дивидендов в порядке, установленном уставом кооператива и договорами, заключенными с данными ассоциированными членами.

## ***7.2. Порядок приема в члены кооператива***

Граждане или юридические лица, желающие вступить в сельскохозяйственный кооператив после его государственной регистрации и удовлетворяющие требованиям ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», должны подать в правление кооператива заявление с просьбой о приеме в члены кооператива. Решение правления кооператива о приеме нового члена подлежит утверждению наблюдательным советом кооператива, а при его отсутствии – общим собранием кооператива.

В потребительском кооперативе решение наблюдательного совета о приеме в члены кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива, считается окончательным. В производственном кооперативе решение наблюдательного совета (при его наличии) о приеме в члены кооператива или об отказе в приеме подлежит утверждению общим собранием членом кооператива.

В заявлении о приеме в члены кооператива должно быть отражено обязательство соблюдать требования устава кооператива, в том числе внесение предусмотренного уставом кооператива паевого взноса, несения субсидиарной ответственности по обязательствам кооператива и др.

В случае отказа в приеме в члены кооператива мотивированное решение сообщается заявителю в письменной форме, с возможностью его обжалования на общем собрании членом кооператива. Если общее собрание принимает решение об отказе

заявления с просьбой о приеме в члены кооператива, то оно может быть подано вновь после устранения причин отказа.

Заявитель считается принятым в члены кооператива со дня утверждения соответствующего решения правления кооператива наблюдательным советом кооператива или общим собранием членов кооператива.

Члену кооператива выдается членская книжка, в которой указываются:

- фамилия, имя, отчество (для граждан), наименование (для юридических лиц) члена кооператива;
- основание вступления в кооператив и дата вступления в него;
- размер обязательного паевого взноса и дата его внесения;
- размер приращенного пая, даты его начисления и погашения;
- размер возвращенных паевых взносов и даты их выплат.

Ранее в членской книжке необходимо было указывать формы паевого взноса (денежная, земельная, имущественная), сейчас этого не требуется.

Сельскохозяйственный кооператив вправе указывать в членской книжке дополнительные сведения. Например, кредитные кооперативы в членских книжках указывают суммы займов, выданные члену кооператива, суммы и даты погашения займов, а также займы, принятые кооперативом как заемщиком от члена кооператива.

### ***7.3. Порядок прекращения членства в кооперативе и исключение из членов кооператива***

Существует несколько случаев прекращения членства в кооперативе:

- выход члена кооператива из него на основании заявления о выходе (по истечении срока двух недель с даты поступления в правление кооператива такого заявления, если уставом не установлен другой срок);
- смерть гражданина, являющегося членом кооператива, – с даты его смерти;
- передача пая членом производственного кооператива другому члену данного кооператива – с даты решения общего собрания членов кооператива о такой передаче;

– передача пая членом потребительского кооператива другому члену данного кооператива или другому лицу – с даты решения правления кооператива о такой передаче;

– исключение из членов кооператива – с момента получения уведомления в письменной форме об исключении из членов кооператива.

Член сельскохозяйственного производственного кооператива вправе выйти из него подав заявление в письменной форме в правление кооператива не позднее, чем за две недели до даты своего выхода, если иной срок не предусмотрен уставом кооператива. Выход из сельскохозяйственного потребительского кооператива осуществляется в порядке, предусмотренном уставом данного кооператива.

Он вправе передать свой пай или его часть другому члену кооператива и выйти из него с согласия кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива. Передача пая или его части лицу, не являющемуся членом производственного кооператива, – недопустима.

Передача пая гражданину, не являющемуся членом потребительского кооператива, допускается только с согласия потребительского кооператива. В этом случае члены потребительского кооператива обладают преимущественным правом покупки такого пая.

Если сельскохозяйственный кооператив ликвидируется, то в течение шести месяцев после выхода члена кооператива последний участвует в ликвидации кооператива наравне со всеми его членами.

Наследники умершего члена кооператива могут быть приняты в кооператив, в ином случае им выплачивается стоимость пая умершего члена кооператива.

Член кооператива может быть исключен из кооператива по окончании текущего финансового года в следующих случаях:

– не выполняет обязанностей, предусмотренных уставом кооператива, несмотря на предупреждение в письменной форме;

– представляет недостоверные данные бухгалтерской отчетности или недостоверные сведения о его имущественном состоянии, если такие требования предусмотрены уставом кооператива;

– кооперативу причинен ущерб невыполнением членом кооператива обязанностей, предусмотренных уставом кооператива, либо

кооперативу предъявлены иски о взыскании убытков в результате невыполнения членом кооператива своего обязательства;

– является в сельскохозяйственном потребительском кооперативе учредителем или участником организации, конкурирующей с кооперативом, членом которого он состоит, либо организация, конкурирующая с кооперативом, выступает участником организации, учредителем или участником которой является данный член кооператива;

– в соответствии с требованиями ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и устава кооператива не имел права на вступление в кооператив или утратил право быть членом кооператива;

– не выполняет без уважительных причин обязательств по личному трудовому участию, предусмотренному уставом производственного кооператива, либо не участвует в деятельности потребительского кооператива в течение одного года.

В уставе кооператива могут быть предусмотрены дополнительные, не противоречащие ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» основания, которые приведут к исключению из членов кооператива.

Вопрос об исключении из членов сельскохозяйственного производственного кооператива предварительно рассматривает правление кооператива, решение которого утверждает наблюдательный совет, а затем общее собрание членов кооператива. В потребительском кооперативе порядок исключения из членов кооператива определяется его уставом.

Исключить из сельскохозяйственного кооператива могут и членов правления кооператива или членов наблюдательного совета кооператива, но только по решению общего собрания.

Член кооператива должен быть извещен правлением кооператива о причинах постановки вопроса перед общим собранием о его исключении и приглашен на общее собрание, где ему предоставляется право высказать свое мнение по поводу предстоящего исключения.

Решение об исключении из членов кооператива должно быть принято при наличии оснований, предусмотренных ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» или уставом кооператива. Решение об исключении из членов кооператива должно быть в четырнадцатидневный срок сообщено правлением кооператива исключенному лицу в письменной форме.

Лицо, исключенное из членов кооператива, вправе обжаловать решение правления кооператива и наблюдательного совета кооператива на очередном общем собрании или в суде.

Исключенный из членов кооператива имеет право на получение пая в порядке, определенном ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

В случае нарушения условий заключаемого с кооперативом договора или осуществления действий, причиняющих кооперативу убытки, может быть исключен из кооператива и ассоциированный член кооператива.

#### ***7.4. Порядок возврата пая выходящему члену кооператива***

После окончания финансового года и утверждения бухгалтерского баланса кооператива выходящему члену кооператива выплачивается стоимость его паевого взноса или выдается имущество, соответствующее его паевому взносу, если иное не предусмотрено уставом сельскохозяйственного кооператива. Кооператив обязан осуществить и другие предусмотренные уставом выплаты, выходящему члену кооператива, в сроки и на условиях, которые установлены уставом кооператива.

Исключение составляет случай, когда член кооператива передает свой пай другому лицу.

Паевой взнос выплачивается выходящему члену кооператива в одной из следующих форм:

- выплата стоимости паевого взноса;
- выдача имущества, соответствующего паевому взносу.

Стоимость паевого взноса может быть возвращена в натуральной форме в виде земельного участка или другого имущества кооператива.

Кооператив при осуществлении расчетов с выходящим из членов кооператива лицом имеет право вычестить из причитающихся этому лицу выплат долги этого лица кооперативу.

Размер выдаваемого в счет пая земельного участка определяется пропорционально размерам земельных угодий кооператива исходя из размера паевого взноса выходящего члена кооператива и стоимости гектара земли, в соответствии с которой земельный участок или земельная доля были засчитаны в паевой взнос. При этом размер выдаваемого земельного участка не должен

превышать размер земельной доли или земельного участка, переданных кооперативу выходящим из кооператива членом при его вступлении в кооператив.

Место нахождения земельного участка, выдаваемого выходящему члену кооператива в счет его паевого взноса в соответствии с уставом кооператива или в соответствии с решением общего собрания членов кооператива, устанавливается решением правления кооператива.

Наследникам умершего члена кооператива, не принятым в члены кооператива, выплачивается стоимость пая умершего члена кооператива.

В случае если в соответствии с уставом кооператива выплата стоимости паевого взноса и другие причитающиеся выплаты выходящему члену кооператива осуществляются в срок, превышающий шесть месяцев со дня утверждения бухгалтерского баланса кооператива, правление кооператива обязано выдать выходящему члену кооператива документ, подтверждающий сумму, сроки и порядок осуществления этих выплат.

Сроки и условия возврата иных (не связанных с возвратом пая) предусмотренных уставом кооператива выплат определяются исключительно уставом сельскохозяйственного кооператива.

Возврат пая осуществляется после окончания финансового года и утверждения бухгалтерского баланса сельскохозяйственного кооператива, что позволяет определить реальную стоимость возвращаемого пая с учетом последнего баланса (в особенности при возвращении пая не в денежной, а в натуральной форме).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение члену кооператива и ассоциированному члену кооператива.
2. Как осуществляется прием в члены кооператива?
3. В чем суть прекращения членства в кооперативе?
4. В чем суть исключения из членов кооператива?
5. Как осуществляется возврат пая выходящему члену кооператива?

## 8. ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ

### *8.1. Виды сельскохозяйственных производственных кооперативов и их функции*

*Сельскохозяйственным производственным кооперативом* признается сельскохозяйственный кооператив, созданный гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии членов кооператива.

Данный кооператив представляет собой одну из форм коммерческих организаций, то есть организаций, преследующих извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Членами сельскохозяйственных производственных кооперативов могут быть только гражданские лица. Юридические лица в производственных кооперативах могут быть ассоциированными членами.

Чтобы создать сельскохозяйственный производственный кооператив необходимо минимум 5 человек, максимальное количество членов кооператива не установлено.

В Федеральном законе №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» выделяются следующие основные виды сельскохозяйственных производственных кооперативов:

- сельскохозяйственная артель (колхоз);
- рыболовецкая артель (колхоз);
- кооперативное хозяйство (коопхоз).

Данный перечень сельскохозяйственных производственных кооперативов не является исчерпывающим, так как могут создаваться и иные виды сельскохозяйственных производственных кооперативов. Таким образом, если создаваемый сельскохозяйственный производственный кооператив не подпадает по своим признакам ни под один из основных видов, то он может быть зарегистрирован просто как сельскохозяйственный производственный кооператив (без уточнения разновидности).

*Сельскохозяйственной или рыболовецкой артелью (колхозом)* признается сельскохозяйственный кооператив, созданный



гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной (рыбной) продукции, а также для другой не запрещенной законом деятельности, путем добровольного объединения их имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных участков, земельных и имущественных долей и другого имущества граждан и передачи их в паевой фонд кооператива.

Таким образом, сельскохозяйственная или рыболовецкая артель (колхоз) должна соответствовать следующим условиям:

- основной целью деятельности колхоза являются производство, переработка, сбыт сельскохозяйственной (рыбной) продукции;
- члены колхоза независимо от выполняемых функций должны быть сельскохозяйственными товаропроизводителями;
- фирменное наименование должно содержать наименование и слова «сельскохозяйственная артель» или «колхоз» либо «рыболовецкая артель» или «рыболовецкий колхоз».

**Кооперативным хозяйством (коопхозом)** признается сельскохозяйственный кооператив, созданный главами крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства, на основе добровольного членства для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции или для выполнения иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции и основанной на личном трудовом участии членов коопхоза и объединении их имущественных паевых взносов.

В паевой фонд коопхоза не передаются земельные участки, остающиеся в собственности (владении, аренде) К(Ф)Х и ЛПХ, за исключением земель, предназначенных для общекооперативных нужд.

Кооперативное хозяйство (коопхоз) должно соответствовать следующим условиям:

- членами коопхоза могут быть только главы К(Ф)Х и (или) граждане, ведущие ЛПХ;
- основной целью деятельности является обработка земли, производство животноводческой продукции;
- если коопхоз будет заниматься иной деятельностью, то она должна быть связана с производством сельскохозяйственной продукции;

– в паевой фонд коопхоза не передаются земельные участки, находящиеся в собственности членов К(Ф)Х или ведущих ЛПХ граждан, и право аренды земельных участков, используемых ими на основании договора аренды, за исключением земель, предназначенных для общекрестьянских нужд;

– фирменное наименование должно содержать наименование и слово «коопхоз».

Сельскохозяйственные производственные кооперативы могут привлекать работников (за исключением работников, занятых на сезонных работах), но их число не должно превышать число членов кооператива.

Сельскохозяйственные производственные кооперативы в процессе своей деятельности выполняют различные функции.

В период зарождения производственных кооперативов от них ожидали выполнения *экономических, политических, идеологических и социальных функций*. Оуэн, Бланк и Фурье намеревались использовать производственные кооперативы для преодоления существующей системы, и выдвигали на передний план политико-идеологические функции кооператива.

В то же время, все функции кооперативов тесно переплетены между собой, их можно разделить только в конкретной ситуации в зависимости от аспекта анализа.

В настоящее время из всех функций, выполняемых сельскохозяйственными производственными кооперативами, на первый план выходят экономические и социальные функции.

К экономическим функциям сельскохозяйственных производственных кооперативов можно отнести следующие: улучшение качества продуктов и услуг; снижение цен; получение продуктов и услуг, недоступных иначе; увеличение дохода членов кооператива и др.

Социальная функция кооператива заключается в построении кооперативных отношений, как социальной ответственности (забота о социальном развитии общества). В настоящее время сельскохозяйственные производственные кооперативы не могут рассматриваться изолированно от социального окружения. Они подвержены воздействию со стороны общества.

За рубежом социальная функция производственных кооперативов рассматривается с двух сторон:

- как социальная функция обеспечения каждого отдельно взятого участника;
- как общественно-политическая функция.

Сельскохозяйственные производственные кооперативы позволяют стабилизировать жизненные уклады своих членов, что обеспечивается за счет создания и сохранения рабочих мест в кооперативе. Члены производственных кооперативов имеют экономическую выгоду в виде кооперативных выплат от распределяемой прибыли. В тоже время члены производственного кооператива учатся совместно преодолевать возникающие проблемы.

Член сельскохозяйственного производственного кооператива имеет личную сферу свободы. Он демократическим путем может участвовать в достижении целей предприятия и принятии решений, что дает стимул для самореализации и оказания помощи каждому отдельному участнику.

## ***8.2. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов***

Согласно Федеральному закону №193-ФЗ З «О сельскохозяйственной кооперации» возможно создание трех основных видов сельскохозяйственных производственных кооперативов. В процессе создания и функционирования эти кооперативы опираются на следующие принципы:

- добровольность членства;
- взаимопомощь и обеспечение экономической выгоды для членов кооператива, участвующих в его производственной деятельности;
- распределение прибыли и убытков кооператива между его членами с учетом их личного трудового участия;
- ограничение участия в хозяйственной деятельности кооператива лиц, не являющихся его членами;
- ограничение дивидендов по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива;
- управление деятельностью на демократических началах (один член – один голос);
- доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов.

Эти принципы можно разделить на две группы: характерные для любых видов кооперации; характерные только для сельскохозяйственных кооперативов.

Таким образом, к первой группе относятся принципы добровольности членства, управления деятельностью на демократических началах, доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов.

Ко второй группе относятся остальные принципы.

Членство в кооперативе должно быть добровольное. Целью объединения в кооператив является совместная производственная деятельность.

Каждый член сельскохозяйственного производственного кооператива должен принимать личное трудовое участие в деятельности кооператива. Так как понятие личного трудового участия применимо к физическому лицу, следовательно, круг членов сельскохозяйственного производственного кооператива ограничен только гражданами.

Члены кооператива вносят паевые взносы, которые являются имущественной основой сельскохозяйственного производственного кооператива и дают право голоса на общем собрании членов кооператива.

Кооперативный принцип взаимопомощи членов сельскохозяйственного производственного кооператива проявляется не только в совместном ведении трудовой деятельности, но и их субсидиарной, то есть дополнительной ответственности по обязательствам кооператива.

При распределении прибыли и убытков в сельскохозяйственном производственном кооперативе учитывается не только стоимость изначального взноса, но и прирост стоимости за счет вложенного труда.

Необходимо ограничивать участие в хозяйственной деятельности кооператива лиц, не являющихся его членами, в том числе ассоциированных членов кооператива. Принцип позволяет сохранить кооператив как организацию, объединяющую лица, а не капиталы.

В сельскохозяйственном производственном кооперативе нужно ограничивать дивиденды по дополнительным паевым взносам членов кооператива и паевым взносам ассоциированных членов кооператива. Это продиктовано необходимостью обеспечить

финансовую устойчивость кооператива и его кооперативную сущность.

Принцип доступности информации реализуется во взаимодействии с принципом управления кооперативом на демократических началах: возможность каждому члену кооператива присутствовать лично на годовом общем собрании означает возможность владеть самой полной информацией об итогах и проблемах деятельности сельскохозяйственного производственного кооператива.

Перечисленные принципы позволяют сельскохозяйственным производственным кооперативам успешно осуществлять свою деятельность и отличаться от других организационно-правовых форм ведения хозяйства.

### ***8.3. Порядок создания кооперативного хозяйства***

Кооперативное хозяйство (коопхоз) является новым видом сельскохозяйственных производственных кооперативов, введенным законом №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». Его аналога не было ни в дореволюционном, ни в советском кооперативном законодательстве. Преимущество выбора коопхоза состоит для глав К(Ф)Х и ЛПХ в том, что при его создании не требуется объединения в паевой фонд земельных участков его членов. Коопхоз создается с целью ведения совместной деятельности мелких производителей сельскохозяйственной продукции по обработке земли, заготовке и доставке на личные подворья кормов. Земельные отношения, производственно-хозяйственную и финансовую деятельность коопхоза регулирует устав, который определяет внутривладельческие отношения между его членами, систему расчетов за поставляемую продукцию и порядок распределения доходов.

Основным принципом, по которому коопхозы отнесены к производственным кооперативам, является личное трудовое участие их членов.

Создание коопхоза состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проводится организационное собрание глав К(Ф)Х и ЛПХ, на котором обсуждаются возможные варианты кооператива, выявляются преимущества и недостатки каждого из них. Этап завершается выбором конкретной формы объединения. Принимается решение о создании кооперативного хозяйства.

На втором этапе проводится анализ возможностей К(Ф)Х и ЛПХ, то есть анализируется ресурсно-сырьевая база, рассматривается их расположение относительно рынков сбыта. Проводится анализ финансово-экономического положения коллективного сельскохозяйственного предприятия, которое расположено на территории создания коопхоза. Помимо этого, необходимо проанализировать состояние социально-производственной инфраструктуры в данной местности. Затем осуществляется подача и прием заявлений о вступлении в коопхоз от владельцев личных подсобных хозяйств и глав крестьянских (фермерских) хозяйств.

На третьем этапе проводится общее организационное собрание, на котором главы малых форм хозяйствования вносят паевые взносы в паевой фонд коопхоза, оформляют свидетельства о внесении паевых взносов, утверждают проект устава кооператива, формируют органы управления коопхоза. При необходимости на третьем этапе оформляются отношения с сельскохозяйственным предприятием, находящимся на территории создания кооператива.

Четвертый этап является завершающим, здесь происходит регистрация коопхоза, разрабатываются нормативные документы, регулирующие внутреннюю деятельность кооператива, оформляются отношения с его ассоциированными членами.

При создании кооперативного хозяйства владельцами малых форм хозяйствования (ЛПХ) могут быть выбраны различные модели, в зависимости от особенностей региона. Для выявления особенностей каждой из моделей проводится дифференциация коллективных сельскохозяйственных предприятий и малых форм хозяйствования по признаку расположения относительно рынка сбыта и распределение их по группам:

- хозяйства пригородной зоны;
- хозяйства с благоприятным расположением относительно рынка сбыта;
- хозяйства с неблагоприятным расположением.

Создание коопхоза в пригородной зоне решает следующие основные задачи:

- формирование дополнительной сырьевой базы для предприятий перерабатывающей промышленности;
- создание условий для увеличения объемов производства продукции и повышения уровня ее товарности в малых формах хозяйствования;

– обеспечение населения продуктами питания своевременно и в ассортименте, соответствующем спросу.

Основными целями создания кооперативного хозяйства являются производство и сбыт, поэтому перед руководителем стоит задача обеспечения членов кооператива необходимыми ресурсами (например, кормами) и выгодная реализации произведенной продукции.

Коопхоз может осуществлять закупку сельскохозяйственной продукции в ЛПХ населения, не входящих в него, организовывать розничную торговлю, предоставлять населению услуги производственного характера, то есть заниматься предпринимательской деятельностью.

Эта модель предусматривает передачу в аренду коопхоза земельной площади из фонда перераспределения района. При этом размер земельной площади, передаваемой в аренду коопхозу, необходимо рассчитывать исходя из содержащегося в ЛПХ и К(Ф)Х поголовья коров и их продуктивности. Арендная плата за переданную землю распределяется между членами кооператива исходя из количества голов животных, находящихся в их хозяйствах.

Транспортные средства и техника, необходимые для доставки ресурсов, транспортировки готовой продукции и обработки земли, можно арендовать у коллективного сельскохозяйственного предприятия, членами которого являются главы малых форм хозяйствования, входящих в коопхоз.

Создание коопхоза в пригородной зоне имеет ряд преимуществ:

- малые формы хозяйствования став членами коопхоза освобождаются от необходимости самостоятельно заниматься вопросами сбыта произведенной продукции;
- продукция реализуется по более высоким ценам, так как коопхоз самостоятельно определяет каналы реализации;
- сокращаются издержки обращения в расчете на единицу реализуемой через кооператив продукции;
- коопхоз имеет возможность формировать прибыль, которая подлежит распределению между его членами, за счет коммерческой деятельности;

– выход коопхоза в качестве юридического лица на рынок повышает интерес предприятий переработки, общественного питания и торговли.

Вторая модель создания коопхоза подходит владельцам малых форм хозяйствования с благоприятным расположением относительно рынка сбыта. ЛПХ могут объединяться с использованием базы одного из подразделений коллективного сельскохозяйственного предприятия, членами которого они являются.

Данная модель может быть использована, если коллективное сельскохозяйственное предприятие, в котором заняты владельцы личных подсобных хозяйств и члены их семей, находится в тяжелом экономическом положении. В этом случае часть земельного или имущественного пая передается личным подсобным хозяйствам, которые, объединившись в коопхоз, совместно ведут хозяйственную деятельность.

Сельскохозяйственное предприятие может быть в кооперативном хозяйстве в качестве ассоциированного члена и может вносить свой вклад имуществом, то есть предоставлять транспорт, помещения, склады под продукцию и др.

Размер паевого взноса ассоциированных членов кооператива и условия выплаты по ним дивидендов определяются в соответствии с уставом коопхоза и утверждаемым на общем собрании договором, заключаемым кооперативом с ассоциированными членами.

Коллективное сельскохозяйственное предприятие, выступающее в качестве ассоциированного члена кооператива, вносит паевой взнос в паевой фонд кооператива, размер, сроки и условия внесения отражаются в договоре. Главной задачей председателя и правления коопхоза является эффективное использование капитала, предоставленного кооперативу в виде паев ассоциированных членов.

Создание коопхоза в зоне с благоприятным расположением относительно рынков сбыта имеет ряд преимуществ:

- владельцы личных подсобных хозяйств освобождаются от необходимости самостоятельно заниматься вопросами сбыта произведенной продукции;
- продукция реализуется по более высоким ценам, так как коопхоз самостоятельно определяет каналы реализации;



- издержки обращения в расчете на единицу реализуемой через кооператив продукции сокращаются;
- выход коопхоза на рынок в качестве юридического лица повышает интерес предприятий переработки, общественного питания и торговли.

Следующая модель создания коопхоза подходит владельцам малых форм хозяйствования с неблагоприятным расположением относительно рынка сбыта (значительная удаленность, неудовлетворительное состояние дорожной сети и отсутствие альтернативных каналов реализации). Сельскохозяйственное предприятие, находящееся на данной территории неплатежеспособно. Владелец ЛПХ может быть передано имущество, скот, техника сельскохозяйственного предприятия на условиях аренды с правом их дальнейшего выкупа при условии, если они будут использоваться в целях расширенного воспроизводства.

Создание коопхоза в зоне с неблагоприятным расположением относительно рынков сбыта имеет ряд преимуществ:

- сокращаются издержки производства и обращения производимой личными подсобными хозяйствами продукции;
- владельцы ЛПХ и члены их семей получают рабочие места и социальные гарантии.

Малые формы хозяйствования могут самостоятельно выбирать наиболее приемлемую для своих условий одну из перечисленных моделей кооперативных хозяйств.

#### ***8.4. Механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза)***

Рыболовецкой артелью (колхозом) признается сельскохозяйственный производственный кооператив, созданный гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке, сбыту рыбной продукции и для иной не запрещенной законом деятельности путем добровольного объединения имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных участков, земельных и имущественных долей и другого имущества граждан и передаче их в паевой фонд кооператива.

Деятельность рыболовецкой артели (колхоза) регулируется Федеральным законом №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

Этот вид сельскохозяйственного производственного кооператива является коммерческой организацией, которая создается 5 и более гражданами. Члены рыболовецкой артели (колхоза) должны принимать личное трудовое участие.

Если производство рыбной продукции и объем вылова водных биоресурсов составляет в стоимостном выражении более 70% общего объема производимой продукции, то данный кооператив считается сельскохозяйственным товаропроизводителем и имеет льготное налогообложение.

Основными видами деятельности рыболовецкой артели (колхоза) являются отрасли рыбного хозяйства (рыбодобыча, рыбообработка и прудовое рыбоводство). Производственная структура основного производства представляет собой совокупность относительно самостоятельных в административном отношении производственных подразделений (цеха по обработке рыбы, участки по выращиванию прудовой рыбы, промысловые суда, рыболовецкие бригады и звенья). Между ними устанавливаются экономические связи, а также связи с правлением и функциональными службами хозяйства. Экипажи промысловых судов, рыбодобывающие бригады и звенья могут быть специализированными или комбинированными. Специализация рыболовецких судов основывается на вылове отдельных видов рыб, добыче морского зверя, морепродуктов с применением специализированных орудий лова, механизмов и оборудования, что дает большой экономический эффект. При прибрежном и речном лове создаются бригады комбинированного лова, осуществляющие добычу рыбы различными орудиями в зависимости от сезона и района добычи.

В рыболовецкой артели (колхозе) значительное распространение получило товарное рыбоводство – отрасль рыбного хозяйства, занимающаяся увеличением и улучшением качества рыбных запасов в водоемах, то есть выращиванием рыбы, других водных животных и растений искусственным путем.

Помимо основной товарной отрасли в рыболовецких артелях (колхозах) могут быть дополнительные товарные отрасли. Они представлены растениеводством, животноводством, пчеловодством, звероводством, пушным хозяйством и развиваются с учетом природно-экономических условий. Дополнительные товарные отрасли необходимы для повышения производства продуктов

питания, рационального использования трудовых ресурсов и роста материального благосостояния членов кооператива.

Подсобно-вспомогательным производством в рыболовецких артелях (колхозах) является промышленное производство, в котором вырабатывается продукция, потребляемая основным и дополнительным производствами хозяйства: судостроение, судоремонт, сетевязальное производство, производство стройматериалов и т. п.

В настоящее время рыболовецкие артели (колхозы) стремятся ремонтировать флот не на специализированных судоремонтных базах, а в собственных мастерских или на межколхозных судоремонтных заводах, так как это дешевле. Они развивают мелкое судостроение, организуют сетевязальное производство, у них имеются мастерские по постройке и ремонту орудий лова.

Транспортное хозяйство в рыболовецких колхозах представлено водным и автомобильным транспортом. Водный транспорт состоит, главным образом, из вспомогательных судов, обслуживающих многоотраслевое хозяйство. В некоторых колхозах, занимающихся береговой обработкой рыбы, имеется приемотранспортный флот, который представлен двумя группами судов: транспортными рефрижераторами и мелкотоннажными приемотранспортными судами.

Развитие различных отраслей в рыболовецкой артели (колхозе) обеспечивает равномерное использование всех ресурсов производства: трудовых, основных фондов и оборотных средств.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие основные виды сельскохозяйственных производственных кооперативов вы знаете?
2. Какие функции выполняют сельскохозяйственные производственные кооперативы?
3. Какие организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов вы знаете?
4. Какой существует порядок создания кооперативного хозяйства?
5. В чем суть механизма функционирования рыболовецкой артели (колхоза)?

## 9. ОСОБЕННОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ

### 9.1. Виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов

*Сельскохозяйственный потребительский кооператив* – это кооператив, созданный сельскохозяйственными товаропроизводителями (гражданами и (или) юридическими лицами) и (или) ведущими личное подсобное хозяйство гражданами при условии их обязательного участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Потребительские кооперативы представляют собой одну из форм некоммерческих организаций, для которых извлечение прибыли не является основной целью деятельности. Осуществляя деятельность, потребительские кооперативы преследуют цель удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива путем оказания им необходимых услуг по хранению, переработке, реализации их продукции либо организации их материально-технического обеспечения.

Членами сельскохозяйственных потребительских кооперативов могут быть гражданские и юридические лица.

Чтобы создать сельскохозяйственный потребительский кооператив необходимо минимум 5 гражданских или 2 юридических лица, максимальное количество членов кооператива не установлено.

Членство в сельскохозяйственном потребительском кооперативе не предполагает личного трудового участия его членов в деятельности кооператива, а предусматривает обязательное участие в хозяйственной деятельности. Член потребительского кооператива независимо от того, является ли он юридическим или физическим лицом, может в отдельных случаях быть одновременно членом других потребительских кооперативов.

Размер обязательных паевых взносов в сельскохозяйственном потребительском кооперативе устанавливается не одинаковым по величине, а пропорционально предполагаемому объему участия члена кооператива в его хозяйственной деятельности.

В Федеральном законе №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» выделяются следующие основные виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов:

– **Перерабатывающие** – потребительские кооперативы, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции (производство мясных, рыбных и молочных продуктов, хлебобулочных изделий, овощных и плодово-ягодных продуктов, изделий и полуфабрикатов из льна, хлопка и конопли, лесо- и пиломатериалов и других).

– **Бытовые (торговые)** – потребительские кооперативы, осуществляющие продажу продукции, а также ее хранение, сортировку, сушку, мойку, расфасовку, упаковку и транспортировку, заключают сделки, проводят изучение рынка сбыта, организуют рекламу указанной продукции и другое.

– **Обслуживающие** – потребительские кооперативы, осуществляющие механизированные, агрохимические, мелиоративные, транспортные, ремонтные, строительные работы, а также услуги по научно-производственному, правовому и финансовому консультированию, электрификации, телефонизации, санаторно-курортному и медицинскому обслуживанию, выдаче займов и сбережению денежных средств (кредитные кооперативы) и другие работы и услуги.

– **Снабженческие** – потребительские кооперативы, образующиеся в целях закупки и продажи средств производства, удобрений, известковых материалов, кормов, нефтепродуктов, оборудования, запасных частей, пестицидов, гербицидов и других химикатов, а также в целях закупки любых других товаров, необходимых для производства сельскохозяйственной продукции; тестирования и контроля качества закупаемой продукции; поставки семян, молодняка скота и птицы; производства сырья и материалов и поставки их сельскохозяйственным товаропроизводителям; закупки и поставки сельскохозяйственным товаропроизводителям необходимых им потребительских товаров (продовольствия, одежды, топлива, медицинских и ветеринарных препаратов, книг и других).

– **Растениеводческие и животноводческие** – потребительские кооперативы, образующиеся для оказания комплекса услуг по производству, переработке и сбыту продукции растениеводства и животноводства, образующиеся для оказания комплекса услуг по производству, переработке и сбыту продукции растениеводства и животноводства.

Данный перечень сельскохозяйственных потребительских кооперативов не является исчерпывающим, так как могут

создаваться и иные виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Кроме того, законодательство не препятствует созданию сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которые относятся к нескольким из представленных видов.

## ***9.2. Региональные особенности развития потребительской кооперации***

Формируя концепции и разрабатывая перспективные модели развития кооперации в АПК, необходимо учитывать природно-экономические условия региона, сложившуюся производственную и социальную инфраструктуру, а также инфраструктуру рынка. Главным критерием при этом выступает увеличение производства продукции и снижение ее себестоимости. Нецелесообразно в корне менять структуру рентабельных коллективных сельскохозяйственных предприятий, крупных специализированных предприятий индустриального типа, таких как животноводческие комплексы, птицефабрики, тепличные комбинаты и т.д.

Административные районы краев (областей), республик имеют существенные различия по наличию перерабатывающих предприятий, видам, объемам производства и переработки сельскохозяйственного сырья, каналам реализации, рыночной инфраструктуры, местоположению относительно рынков сбыта, железных дорог и других транспортных связей, сложившимся взаимоотношениям сельскохозяйственных товаропроизводителей с перерабатывающими предприятиями.

Районы, где сосредоточены переработка и торговля продовольствием, расположенные вблизи от промышленных центров, имеют хорошую транспортную сеть и находятся в более выгодном положении по сравнению с районами, где доминирует сельскохозяйственное производство. В последних выше спад производства продукции, низкие цены реализации, большое количество продукции реализуется населению в счет оплаты труда или по бартерным сделкам.

Чем дальше районы расположены от крупных районных центров и железных дорог, тем ниже оценивается труд сельскохозяйственных товаропроизводителей. Хозяйства, находящиеся в худших природно-экономических условиях, отличаются:

- удаленность от рынков сбыта продукции и поставщиков материально-технических ресурсов;
- низкий уровень агроклиматического потенциала (качество почв, обеспеченность теплом и влагой);
- относительно высокая себестоимость продукции и ограниченный выбор покупателей;
- необходимость реализовывать продукцию по более низким ценам.

В период до начала 90-х годов различия в природно-экономических условиях нивелировались с помощью дифференциации закупочных цен, но этот механизм прекратил функционирование и в настоящее время не используется. Целесообразнее проводить кооперирование сельскохозяйственных товаропроизводителей по переработке и сбыту продукции в рамках административных районов. В первую очередь, в такой кооперации нуждаются районы, расположенные в худших природно-экономических условиях.

В последние годы были разработаны различные модели районных потребительских кооперативов, кооперативных союзов, выполняющих функции переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции.

Исходя из региональных особенностей, на практике созданы следующие кооперативные и интегрированные модели:

- районные сельскохозяйственные потребительские кооперативы по переработке и сбыту продукции;
- районные сбытовые или сбыто-снабженческие сельскохозяйственные потребительские кооперативы;
- районные сельскохозяйственные кооперативные или маркетинговые союзы (ассоциации).

Районные сельскохозяйственные потребительские кооперативы по переработке и сбыту продукции создаются по продуктовым подкомплексам. С учетом реальных условий региона возможно применение двух вариантов создания рассматриваемых кооперативов:

- во-первых, путем преобразования перерабатывающих предприятий района из акционерных обществ в кооперативы сельскохозяйственных производителей;

– во-вторых, путем совместного создания сельскохозяйственными товаропроизводителями района и другими заинтересованными лицами.

Районные сбытовые (сбыто-снабженческие) сельскохозяйственные потребительские кооперативы создаются в районах, не имеющих перерабатывающих предприятий и финансовых средств для их организации и закупки высокотехнологического оборудования.

Районные сельскохозяйственные кооперативы или маркетинговые союзы (ассоциации) выполняют следующие функции:

- маркетинговой деятельности;
- защиты различных интересов (экономических, правовых и социальных) членов союзов в государственных органах, органах местного самоуправления;
- координации действий в борьбе против предприятий-монополистов, деятельность которых наносит ущерб членам союзов (ассоциаций).

Экономико-географическое положение сельскохозяйственных товаропроизводителей различно и определяется расположением относительно рынков сбыта, степенью развития рыночной инфраструктуры и состоянием социально-производственной инфраструктуры села. Эти факторы необходимо учитывать при выборе модели кооперирования, чтобы созданный сельскохозяйственный кооператив успешно осуществлял свою деятельность.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов вы знаете?
2. В чем заключаются региональные особенности развития потребительской кооперации?



## 10. КООПЕРАЦИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

### 10.1. Малые формы хозяйствования

В настоящее время к малым формам хозяйствования относятся личные подсобные хозяйства, крестьянские (фермерские) хозяйства, индивидуальные предприниматели, сельскохозяйственные кооперативы (кроме кредитных), хозяйственные общества и партнерства (рис. 5), соответствующие определенным требованиям:

- производят и перерабатывают сельскохозяйственную продукцию;
- годовой доход не должен превышать 120 млн руб.

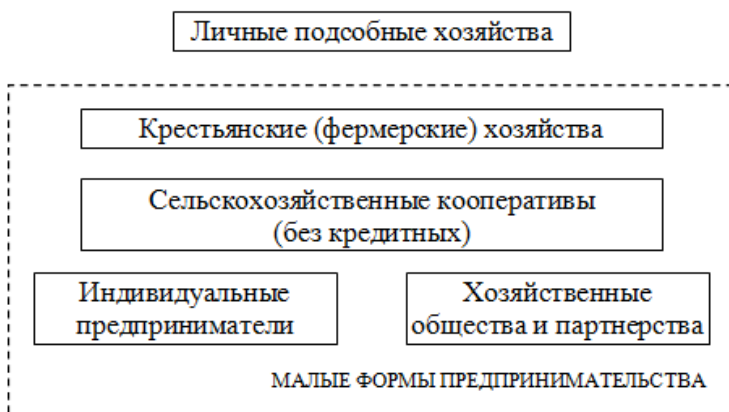


Рис. 5. Малые формы хозяйствования в аграрной сфере России

Наибольший существенный вклад в продовольственное обеспечение страны вносят К(Ф)Х и ЛПХ населения. Их удельный вес в производстве сельскохозяйственной продукции составляет более половины всего полученного объема страны. Также они обеспечивают социальную стабильность сельских территорий.

**Крестьянское (фермерское) хозяйство** представляет собой объединение граждан, связанных родством и (или) свойством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную хозяйственную деятельность (производство, переработка, хранение, транспортировка, реализация сельскохозяйственной продукции), основанную на их

личном трудовом участии. К(Ф)Х может быть создано 1 гражданином, осуществляющим предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

**Личное подсобное хозяйство** – форма непредпринимательской деятельности по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. Личное подсобное хозяйство ведется гражданином или гражданином и совместно проживающими с ним и (или) совместно осуществляющими с ним ведение личного подсобного хозяйства членами его семьи в целях удовлетворения личных потребностей на земельном участке, предоставленном и (или) приобретенном для ведения личного подсобного хозяйства.

В целом по стране, по данным всероссийской сельскохозяйственной переписи, на 1 июля 2016 г. насчитывалось более 17,5 млн личных подсобных хозяйств, в том числе товарных более 2,3 млн. В 2019 г. посевные площади сельскохозяйственных культур в ЛПХ составляли чуть более 2,3 млн га. Эти хозяйства производят около 66% картофеля, 52% овощей, 37% молока, 20% мяса, 18% яиц.

Крестьянских (фермерских) хозяйств в РФ насчитывается более 200 тыс. (данные Росстата на 1.01.2018). В 2019 г. они занимают более 24 млн га посевных площадей сельскохозяйственных культур в целом по стране. К(Ф)Х производят более 29% зерна, 35% семян подсолнечника, 10% сахарной свеклы, 13% картофеля, 20% овощей, 8% молока, около 4% мяса и 1% яиц. В Самарской области насчитывается более 220 тыс. ЛПХ, занимающих 28,6 тыс. га посевной площади и более 1,9 тыс. – К(Ф)Х, занимающих 574,2 тыс. га посевной площади.

Удельный вес каждой категории хозяйств (в том числе и малых форм) в структуре производства различных видов сельскохозяйственной продукции в Российской Федерации изменился с 2009 г. по 2019 г. (рис. 6, 7).

В 1999 г. на сельскохозяйственные организации приходился наибольший удельный вес в структуре производства зерна (92,1%), подсолнечника (86,1%) и яиц (70,1%). Менее 10% картофеля и меда.

ЛПХ 1999 г. являлись лидерами в производстве картофеля (более 90%), меда (88,3%), овощей (74,5%), скота и птицы (59,4%), шерсти (56,9%) и молока (49,7%). В тоже время в производстве

зерна и подсолнечника удельный вес данной категории хозяйств был незначителен.

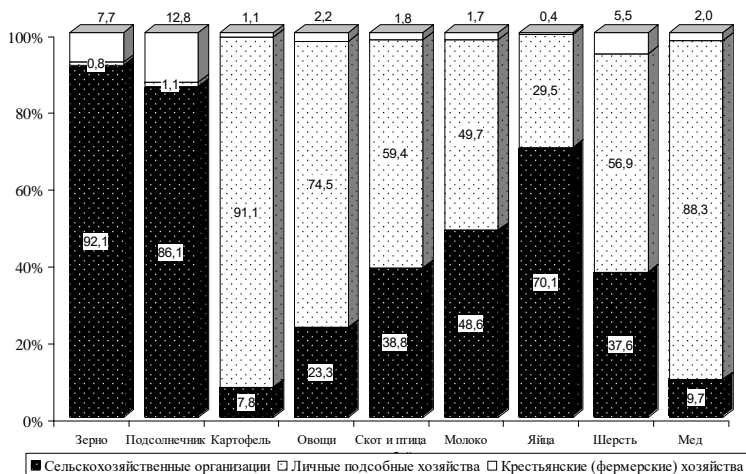


Рис. 6. Удельный вес категорий хозяйств в структуре производства сельскохозяйственной продукции (РФ, 1999 г.)

С появлением в начале 90-х годов такой категории хозяйств как крестьянские (фермерские) хозяйства часть продукции растениеводства и животноводства производилась в них. Доля К(Ф)Х в структуре производства сельскохозяйственной продукции в целом по стране в 1999 г. была незначительна и находилась в пределах от 0,4 до 12,8% по отдельным видам продукции.

В 2019 г. на сельскохозяйственные организации приходится наибольший удельный вес в структуре производства яиц (80,7%), зерна (70,1%), скота и птицы на убой (79,8%), подсолнечника (64,5%) и молока (54,1%).

Личные подсобные хозяйства лидируют в производстве меда, картофеля, овощей и шерсти.

Удельный вес крестьянских (фермерских) хозяйств в структуре производства различных видов сельскохозяйственной продукции колеблется от 1,1 до 38,2%.

В 2019 г. в структуре производства продукции растениеводства по сравнению с 1999 г. произошли изменения – сократилась доля сельскохозяйственных организаций в производстве зерна и

подсолнечника, в тоже время увеличилась их доля в производстве картофеля и овощей.

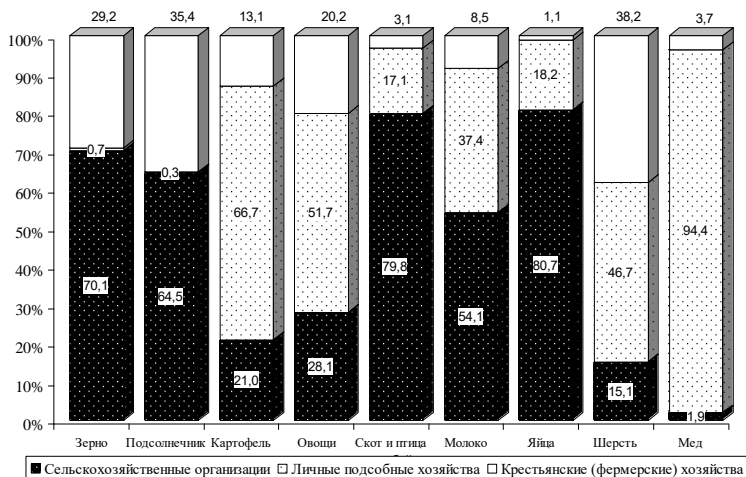


Рис. 7. Удельный вес категорий хозяйств в структуре производства сельскохозяйственной продукции (РФ, 2019 г.)

Удельный вес ЛПХ в структуре производства продукции растениеводства в 2019 г. по сравнению с 1999 г. сократился по таким видам культур как картофель и овощи, а в производстве зерна и подсолнечника наблюдается увеличение доли данной категории хозяйств.

Доля К(Ф)Х в производстве зерновых в 2019 г. составляет 29,2%, подсолнечника – 35,4%, картофеля и овощей – 13,1 и 20,2% соответственно, что превышает значения 1999 г.

Изменения произошли и в структуре производства продукции животноводства. Доля ЛПХ в производстве мяса, молока и шерсти уменьшилась в 2019 г. по сравнению с 1999 г., в тоже время наблюдается увеличение доли в производстве данных видов продукции у сельскохозяйственных организаций и К(Ф)Х.

В последнее время наблюдается увеличение значения К(Ф)Х в производстве сельскохозяйственной продукции.

Некоторые экономисты-аграрники считают личные подсобные хозяйства подготовительной основой образования крестьянского (фермерского) хозяйства. Отчасти это так, но это предполо-

жение возникло как дань моде и незнания особенностей практической деятельности этих форм хозяйствования. Точное определение различий между ЛПХ и К(Ф)Х является главным условием определения направлений дальнейшего развития этих форм хозяйствования.

Между личными подсобными и крестьянскими хозяйствами существуют следующие различия:

– По правам на землю. Крестьянские хозяйства осуществляют производство в основном на собственной земле, а также могут брать землю в аренду.

Земельные участки для ведения личного подсобного хозяйства (приусадебные участки) могут быть предоставлены гражданам в собственность, пожизненное наследуемое владение и (или) в аренду. На условиях аренды или временного пользования также предоставляются земельные участки для сенокосения и выпаса скота, содержащегося в ЛПХ.

– По объему землепользования. Площадь крестьянского землепользования значительно выше, чем в ЛПХ. Максимальный размер земельного участка ЛПХ, согласно законодательству РФ, не должен превышать 2,5 га, у К(Ф)Х ограничений нет.

– По предоставлению участка и его использованию. Земельные участки для крестьянских (фермерских) хозяйств выделяются из фонда перераспределения земель или образуются за счет земельных паев работающих на селе граждан и сельских пенсионеров.

Участки для ведения ЛПХ предоставляются гражданам, проживающим в сельской местности, а также в городах и поселках (при наличии возможностей для ведения ЛПХ) «в индивидуальном порядке».

– По уровню товарности. Личное подсобное хозяйство отчасти, хотя и в небольшой степени, имеет товарный характер.

К(Ф)Х изначально являются товарными, предпринимательскими хозяйствами. Уровень товарности по отдельным видам продукции может быть 100%.

– По сфере занятости владельца. Труд в крестьянском хозяйстве остается основной или единственной сферой занятости членов крестьянской семьи.

Труд в личном подсобном хозяйстве является для большинства трудоспособных членов семьи, занятых в нем, круглогодичной, но вторичной сферой занятости;

– По характеру деятельности. Крестьянские (фермерские) хозяйства нацелены на получение прибыли и имеют коммерческий характер, а личные подсобные хозяйства стремятся удовлетворить свои потребности в сельскохозяйственной продукции, и им присущ потребительский (некоммерческий) характер.

– По уплачиваемым налогам. К(Ф)Х в отличие от ЛПХ помимо налога на землю и имущество, выплачивают налоги, связанные с их предпринимательской деятельностью.

Сейчас К(Ф)Х могут выбрать одну из трех систем налогообложения:

- общую;
- упрощенную (6% с доходов или 15% «доходы-расходы»);
- единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН).

Многие крестьянские (фермерские) хозяйства предпочитают оставаться на общей системе налогообложения, чтобы сохранить заказчиков продукции (оптовых покупателей), работающих на этой системе.

Заказчики для снижения своей налоговой нагрузки стараются закупать продукцию у организаций (К(Ф)Х и ИП), работающих с налогом на добавленную стоимость (НДС), что дает им возможность возместить из бюджета уплаченный за продукцию НДС, получив дополнительную выгоду от сделки.

В настоящее время малые формы хозяйствования являются относительно стабильным сектором экономики, способным в кризисных условиях быстро увеличивать объемы производства, своеобразным буфером для снятия социальной напряженности на селе, базовым элементом, обеспечивающим возможность экономического возрождения села.

Их развитие имеет важное значение для аграрного сектора, в частности, и экономики страны, в целом, так как обеспечивает формирование многоукладности и конкуренции, способствует увеличению объемов производства сельскохозяйственной продукции и импортозамещению.

Для дальнейшего роста мелкотоварного производства и создания устойчивой и конкурентоспособной среды на селе требуется поддержка со стороны государства.

## *10.2. Кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств*

Кооперация К(Ф)Х позволяет увеличить доходы, улучшить условия труда и сократить затраты на производство продукции, а также обеспечить их конкурентоспособность на рынках товаров и услуг.

С 1992 г. установилась практика взаимного сотрудничества между фермерскими организациями, с одной стороны, и Правительством РФ и региональными администрациями, с другой. Это был первый опыт функционирования институтов гражданского общества в аграрной сфере.

Необходимость кооперации К(Ф)Х обусловлена следующими причинами:

- высокая фондоемкость и материалоемкость производства, требующие больших инвестиций;
- дефицит собственных денежных средств, необходимых для эффективного функционирования;
- сезонность в использовании производственных ресурсов и получении продукции;
- отсутствие развитой производственной и социальной инфраструктуры на селе;
- недостаточная квалификация фермеров, дефицит знаний и опыта ведения индивидуального производства;
- родственные связи членов К(Ф)Х и др.

Объединение в кооперативы крестьянских (фермерских) хозяйств позволяет максимально использовать имеющиеся производственные ресурсы и получать дополнительную выгоду от совместно осуществляемых операций на разных стадиях производства.

Сельскохозяйственная кооперация защищает интересы отдельных фермеров, не разрушая индивидуальности хозяйства, создает крупную форму производства, имеющую несомненные преимущества над мелкой.

Опыт кооперации крестьянских (фермерских) хозяйств большинства регионов страны показывает, что изначально фермеры использовали, как правило, неформальные формы кооперации, в меньшей степени – юридически оформленные, в настоящее время фермерские производственные кооперативы принимают статус юридического лица.

Организация неформальных кооперативов позволяет избежать значительный экономический риск использования собственного капитала, их образование не приводит к большой ответственности перед партнерами в случае разрыва между ними деловых отношений, позволяет избежать двойного налогообложения. Экономические отношения между участниками такой кооперации строятся на основе устной договоренности. Поэтому кооперативные связи устанавливаются между фермерами, ранее работавшими на одном предприятии, товарищами по работе или родственниками, создавшими крестьянские хозяйства.

Происходит объединение нескольких компактно расположенных крестьянских хозяйств для оказания друг другу определенных услуг (при выполнении механизированных работ, обмена инвентарем и другими средствами производства). Таким образом, если один сосед покупает какую-либо машину, то другой – помогает ему окупить эту машину, используя ее определенное количество часов в год. В таком случае платежи покрывают все издержки на выплату в рассрочку, выплату процентов, на ремонт, горючее и т. д. Владелец и наниматель получают выгоду от совместного использования техники, поскольку машинные часы будут обходиться дешевле, чем при условии, если бы каждый из них имел собственную машину этого типа.

Кооперативные отношения среди К(Ф)Х на основе простой устной договоренности получили наибольшее распространение в 90-х годах в некоторых областях (Курской, Липецкой, Тамбовской). Таким образом, простейшие формы производственной кооперации фермерских хозяйств, в которых развиваются подобные отношения, являются первоначальным звеном в сложной системе межфермерской кооперации, формируемой на подлинно добровольной основе.

Примером кооперации на основе устной договоренности может послужить сотрудничество трех фермерских хозяйств – «Майск», «Воронеж» и «Звезда», которые были организованы родственниками в 1992 г. на землях бывшего колхоза «Родина» Мичуринского района Тамбовской области. Размер каждого крестьянского надела был примерно 40 га. Механизированные работы фермеры выполняли совместно на договорной основе.

С целью более эффективного использования имеющихся производственных ресурсов фермерские хозяйства организуют



производственные кооперативные формирования со статусом юридического лица (коопхозы). Создание производственного кооператива чаще всего происходит на базе экономически крепкого и крупного хозяйства, возглавляемого опытным и умелым хозяйственником, вокруг которого на добровольной основе объединяются главы других фермерских хозяйств. Деятельность кооператива строится в соответствии с законом «О сельскохозяйственной кооперации» и его уставом.

Фермерское хозяйство может быть ассоциированным членом производственного кооператива (колхоза). В данном случае фермер вносит паевой взнос и не принимает личного трудового участия в деятельности кооператива, а по результатам его работы получает дивиденды. Ассоциированные члены могут вносить паевые взносы в любых размерах, на любые сроки и на условиях, которые согласованы с правлением кооператива и зафиксированы в договоре. Суммарная выплата дивидендов по дополнительным паевым взносам и взносам ассоциированных членов не должна превышать 30 % распределяемой в кооперативе прибыли.

Крестьянские (фермерские) хозяйства заинтересованы принимать участие в такой кооперации в том случае, если ставки на вложенный капитал в кооперативе будут не ниже рыночных. Производственные кооперативы тоже заинтересованы в таком участии, так как своими взносами фермеры укрепляют материальное и финансовое положение кооператива.

Важным направлением кооперации является развитие кооперативных связей крестьянских (фермерских) хозяйств с коллективными сельскохозяйственными организациями, а также промышленными предприятиями, осуществляющими заготовку, переработку, хранение и реализацию сельскохозяйственной продукции, сервисное обслуживание.

В странах с рыночной экономикой каждый фермер является членом одновременно нескольких кооперативов и без них практически не может вести производство. Эти связи проявляются в виде различных форм производственного содружества. Вариантов такого содружества может быть множество. Все зависит от конкретных условий, которыми располагает как коллективное, так и крестьянское хозяйство.

Направления производственного сотрудничества могут быть следующими:

- производство сельскохозяйственной продукции;
- переработка сельскохозяйственной продукции;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- зооветеринарное, агрономическое и техническое обслуживание.

Формы участия в производственных кооперативных формированиях как фермеров друг с другом, так и с сельскохозяйственными организациями могут быть следующими:

- предоставление основных и оборотных средств;
- выполнение отдельного процесса производства;
- вложение средств на паевых началах;
- выполнение отдельных видов работ;
- оказание консультационной помощи.

Формы и методы экономических взаимоотношений крестьянских (фермерских) хозяйств между собой и с сельскохозяйственными организациями могут быть следующими:

- аренда средств производства;
- контракт на производство продукции;
- подряд на выполнение работ;
- взаиморасчеты по расценкам за единицу работ, продукции, времени;
- распределение доходов по участию в производстве продукции;
- распределение доходов согласно паевому взносу.

К(Ф)Х необходимо постепенно переходить к совместному выполнению отдельных рыночных функций, осуществлять которые сообща выгодно. В первую очередь речь идет о создании кооперативов товаропроизводителей, в которые фермеры объединяются с целью организации переработки, хранения и сбыта сельскохозяйственной продукции, производственного снабжения и обслуживания, а также с целью кредитования и страхования своих членов и оказания им производственных услуг.

При низком уровне развития материально-технической базы более половины крестьянских (фермерских) хозяйств нуждаются в кооперации по использованию сельскохозяйственной техники.

Большое значение для нормального функционирования фермерских хозяйств в сложившихся экономических условиях имеет

создание потребительских кооперативов, которые являются некоммерческими организациями.

На практике возникает немало обстоятельств, которые требуют объединения крестьянских (фермерских) хозяйств в ассоциации. Являясь органом самоуправления, ассоциация фермеров свою деятельность направляет на решение общих важнейших проблем крестьянских (фермерских) хозяйств региона.

В целом кооперация способна обеспечить:

- правовую защиту интересов крестьянства;
- повышение эффективности производства и конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции на рынке;
- формирование и реализацию экономических отношений, способствующих материальной заинтересованности работников;
- решение социальных проблем.

Кооперативы могут формироваться по-разному:

- из фермеров, ведущих производство на достаточно ограниченной территории;
- из граждан, проживающих в одном населенном пункте;
- смешанные сельскохозяйственные кооперативы, объединяющие сельское население.

Работа кооперативов крестьянских (фермерских) хозяйств базируется на принципах, изложенных в ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

В настоящее время устойчивое развитие фермерских хозяйств невозможно без их кооперирования, как между собой, так и с другими сельскохозяйственными и промышленными предприятиями, осуществляющими заготовку, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции, сервисное обслуживание крестьянских хозяйств.

### ***10.3. Кооперация личных подсобных хозяйств***

Как показывает практика, мелкие товаропроизводители не могут конкурировать с крупными предприятиями. Поэтому для их эффективного функционирования в условиях многоукладной экономики необходима такая форма хозяйствования, которая объединяет имеющиеся ресурсы для совместного их использования, развития производства.

Личные подсобные хозяйства граждан прежде всего выполняют функцию самообеспечения продовольствием, внося

существенный вклад в продовольственное обеспечение населения. Они выступают в качестве основного, а иногда и единственного, места приложения труда и главного источника дохода для большинства жителей села.

Личные подсобные хозяйства могут кооперироваться по следующим направлениям:

- объединение с крупными сельскохозяйственными организациями путем создания внутрихозяйственного подразделения для оказания различного рода услуг (продажа молодняка крупного рогатого скота и свиней, продажа кормов, вспашка огородов и др.);

- создание кооперативов смешанного типа, в которых учредителями являются и сельскохозяйственные организации, и владельцы личных подсобных хозяйств;

- объединение личных подсобных хозяйств и фермерских хозяйств для производства продукции, ее переработки, реализации и выполнения различных услуг.

Личные подсобные хозяйства могут объединяться в сельскохозяйственные – производственный (коопхоз) и потребительский кооперативы. Паевой фонд кооператива создается из имущественных паевых взносов, в тоже время, земельные участки в паевой фонд не передаются, за исключением земель общего использования. Земля остается в частной собственности личных подсобных хозяйств.

ЛПХ не могут существовать и развиваться без поддержки со стороны коллективного хозяйства, которое выполняет функции материально-технического снабжения и сбыта, транспортного и иного обслуживания, берет на себя основную часть затрат, связанных с социальным обеспечением.

Благодаря общественному разделению труда в ЛПХ сосредоточилось производство продуктов, составляющих основу потребления семьи, вместе с тем наиболее трудоемких и наименее эффективных для общественного производства видов продукции, таких как картофель, плоды, овощи, молоко, мясо. Обеспечение ЛПХ другими видами сельскохозяйственной продукции (например, зерном на кормовые цели) переместилось в сферу общественного производства.

ЛПХ необходима помощь при обработке земли, посевах, уборке и транспортировке урожая, так как они слабо оснащены

техническими средствами. В этом им может помочь общественное производство.

По мере развития общественного производства и повышения его роли в обеспечении населения продовольствием процесс кооперации личного подсобного хозяйства набирает силу.

**Кооперация личных подсобных хозяйств** представляет собой взаимовыгодное объединение всех необходимых ресурсов отдельных ЛПХ для качественного скачка в производственной деятельности для достижения собственных целей.

Ранее кооперирование владельцев ЛПХ могло быть без создания юридического лица. Суть данного объединения личных подсобных хозяйств была следующей.

От личных подсобных хозяйств выбирался представитель, занимающийся заключением договоров с руководством сельскохозяйственного предприятия по вопросам обработки земельных участков, контроля за качеством работ, определения объемов необходимых работ и их оплаты с учетом затрат. Данное направление кооперации было возможно при наличии в населенном пункте К(Ф)Х или иного сельскохозяйственного предприятия, способного оказывать необходимые ЛПХ услуги (по обработке земли, хранению и переработке продукции и др.).

Схема кооперирования выглядела следующим образом:

- создание инициативной группы владельцев ЛПХ, желающих совместно пользоваться услугами сельскохозяйственного предприятия;
- составление списка владельцев ЛПХ, заключающих договор о совместной деятельности;
- проведение организационного собрания.

После выбора представителя и выделения земельного участка разрабатывалась программа совместного использования земли, с определением структуры посевов и размещением по полям, составлялись технологические карты по каждой культуре и рассчитывалось необходимое количество ресурсов для обработки всей земельной площади, а также затраты и доходы.

Далее определялось сельскохозяйственное предприятие, которое могло обслуживать ЛПХ. Данное сотрудничество должно было оптимально обеспечивать выгодность проекта как для владельцев ЛПХ, так и для сельскохозяйственного предприятия. Если на территории населенного пункта находилось только одно

хозяйство, то основную часть кооперируемых приусадебных хозяйств составляли ЛПХ его работников и пайщиков.

У сельскохозяйственного предприятия появлялась дополнительная нагрузка по обработке земли кооперируемых ЛПХ. При этом стоимость выполняемых работ могла быть засчитана в счет арендных платежей и выплаты дивидендов, или к сельскохозяйственным предприятиям должны применяться налоговые льготы.

Затем распределялись земельные участки между ЛПХ (если выделение земли в натуре шло единым массивом). При посадке например картофеля площади делились перед посадкой и каждый владелец ЛПХ использовал свой посадочный материал. При возделывании пропашных культур разделение на участки шло после появления всходов. Площади под сенокосы делили непосредственно перед уборкой.

Представитель ежемесячно определял объем механизированных работ и вел учет затрат. При распределении произведенной продукции составлялась сводная ведомость, учитывающая затраты со стороны обслуживающей организации (задолженность), трудового участия со стороны отдельных владельцев ЛПХ (представителя, механизаторов) и величины обрабатывавшегося земельного пая.

После распределения каждый владелец ЛПХ самостоятельно определял пути реализации своей части продукции. Наиболее сложным в этой схеме кооперации был учет затрат и контроль за деятельностью обслуживающего предприятия и представителя владельцев ЛПХ. Данная форма была распространена в ряде регионов Российской Федерации (в Московской, Орловской и других областях). Например, в Краснотуркменском и Волховском районе Орловской области владельцы личных подсобных хозяйств получали в счет своей земельной доли по 1 га земли в едином массиве для выращивания на ней картофеля, зерновых и сахарной свеклы. По данным С. Г. Протопопова и М. Д. Евсеева даже при расширении земельного участка до 1 га, но при возделывании картофеля на основе индивидуального труда, эффективность его более чем в три раза ниже, чем при коллективном на основе кооперации. Основными причинами являются повышение производительности машин при использовании их на едином массиве, уменьшение затрат (для сравнения берется способ посадки «под соху»), снижение затрат при механизированных работах (уменьшение «пустого»

пробега от участка к участку, уменьшение числа разворотов), увеличение урожайности.

В Самарской области примером данного вида кооперирования служит с. Домашка Кинельского района, где в начале 2000-х годов организовывалась коллективная заготовка сена для личных подсобных хозяйств. На 300 га земли, относящихся к администрации (главным образом лесные поляны), косили сено. Техника для заготовки кормов предоставлялась самими владельцами ЛПХ и Домашкинским ЖКХ.

Участие в заготовке сена происходило на следующих условиях: владельцы техники дают ее в пользование, другая часть – принимала трудовое участие в заготовке кормов, третья – оплачивала ГСМ.

Заготовленное сено распределялось на основании негласного коэффициента участия, учитывающего не только трудовое участие того или иного владельца ЛПХ, но и величину его материальных затрат (аренда техники, покупка ГСМ). Ежегодно в этом деле принимали участие 20-25 человек, заготавливая около 60 т сена.

Еще одним направлением кооперирования было выделение в севообороте общественного хозяйства части земли, продукция с которой передавалась владельцам ЛПХ.

Так в некоторых хозяйствах Большеглушицкого района Самарской области под производство кормов, для личных подсобных хозяйств работников сельскохозяйственного предприятия выделялась часть земли в севообороте. Все обслуживание данного земельного участка проводилось специалистами и рабочими хозяйства. После уборки вся продукция, произведенная на этой земле, за вычетом производственных затрат, распределялась между владельцами ЛПХ.

В СПК «Михайловское» Самарской области действовала иная схема. Изначально рассчитывался планируемый объем затрат на возделывание общего поля и владельцы ЛПХ авансировали денежные средства в сельскохозяйственное предприятие. Окончательный расчет происходил в конце года в соответствии с фактическими затратами предприятия.

У данного направления кооперирования есть следующие преимущества:

– неизменным остается пользователь земли – сельскохозяйственное предприятие;

- уменьшаются затраты на юридическое оформление выделения земли;
- выделяя часть своей продукции, предприятие уменьшает долю «теневое» оборота ресурсов.

Недостатком является – отнесение всех затрат по обработке выделенного участка на результаты деятельности сельскохозяйственного предприятия, что приводит к завышению себестоимости произведенной продукции и ухудшению итогов работы предприятия.

В целом в будущем все зависит от руководства – разрешит или нет использовать часть арендуемой земли под производство кормов для ЛПХ, а при использовании схемы денежного аванса, существует проблема выплаты наличных денег владельцами ЛПХ. В тоже время возможно прекращение сотрудничества, в том случае, если поступления от реализованной продукции будут меньше, чем аванс.

Чтобы обеспечить владельцев ЛПХ кормами может быть создан сельскохозяйственный потребительский кооператив.

Сельскохозяйственным потребительским кооперативом признается сельскохозяйственный кооператив, созданный сельскохозяйственными товаропроизводителями при условии их обязательного участия в его хозяйственной деятельности.

Владельцам ЛПХ не нужно принимать непосредственного трудового участия в деятельности данного кооператива.

К основным функциям сельскохозяйственного потребительского кооператива можно отнести:

- бесплатное обеспечение кормами членов кооператива по минимальным нормам, определяемым путем анкетирования;
- обеспечение кормами членов кооператива по льготной цене сверх определенных норм;
- бесплатное обеспечение хлебом или мукой по определенной норме;
- обеспечение транспортными услугами членов кооператива по низким тарифам;
- обеспечение ветеринарными услугами;
- оказание платных услуг сторонним лицам;
- финансовая поддержка отдельных элементов социальной инфраструктуры.



Размер земельного участка, отводимого под сельскохозяйственный потребительский кооператив, зависит от количества владельцев личных подсобных хозяйств, входящих в него, а также от величины затрат на обеспечение его деятельности.

Для определения размера необходимого земельного участка нужно провести опрос, позволяющий выявить специфические особенности традиционного набора животных в данной местности. Затем производится расчет примерных рационов кормления и необходимое количество кормов для них, которое будет обеспечивать кооператив.

Владельцы ЛПХ могут также создавать бытовые, снабженческие потребительские кооперативы, кооперативы по переработке сельскохозяйственной продукции и др. виды потребительских кооперативов. Для многих владельцев ЛПХ остро стоит проблема реализации, произведенной продукции (особенно это касается товарных ЛПХ). Для решения этой проблемы необходимо объединение самих владельцев ЛПХ.

Владельцам ЛПХ труднодоступны кредитные ресурсы, поэтому для обеспечения своего производства необходимыми средствами, личные подсобные хозяйства создают сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы.

К функциям сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива относятся: сбор паевых взносов своих членов; выдача займов на хозяйственные цели; размещение временно свободных средств на депозитах в банках и высоко ликвидных ценных бумагах; выступление гарантом или поручителем по обязательствам своих членов; страхование выданных займов; оказание консультационных и финансовых услуг пайщикам по взаиморасчетам с третьими лицами; кредитование производства своих членов, которые испытывают недостаток финансовых средств и др.

В ряде субъектов РФ приняты законы «О сельскохозяйственных потребительских кредитных кооперативах» (Волгоградская, Саратовская область, Алтайский край) и программы создания и развития сельскохозяйственной кредитной организации (Волгоградская, Саратовская область).

Среди владельцев ЛПХ идея кредитной кооперации имеет хорошую поддержку. Сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы обеспечивают выгоду как для сельских товаропроизводителей, так и для государства. Через кредитные

кооперативы мелкие хозяйства могут получать в непосредственной близости от хозяйства займ на более выгодных условиях, чем в коммерческом банке, по упрощенной процедуре, основанной на взаимном доверии членов друг к другу, и в более короткие сроки; использовать для получения кредитов специфическую форму коллективной ответственности и коллективного залога; устанавливать более низкий процент по сравнению с банковским. Государство посредством развития кредитных кооперативов решает проблему адресной поддержки сельскохозяйственного товаропроизводителя.

Таким образом, кооперация владельцев ЛПХ между собой, а также с сельскохозяйственными, заготовительными, перерабатывающими, обслуживающими и другими предприятиями позволяет им развиваться в сложившихся экономических условиях.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие хозяйства относятся к малым формам хозяйствования?
2. Какие направления кооперации К(Ф)Х существуют?
3. Какие направления кооперации ЛПХ вы знаете?

## 11. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КРЕДИТНЫЕ КООПЕРАТИВЫ

### *11.1. Услуги, предоставляемые кредитным кооперативом*

Основной целью кредитного кооператива является взаимное кредитование своих членов – пайщиков из сформированного фонда финансовой взаимопомощи.

Сельскохозяйственный потребительский кредитный кооператив осуществляет следующие основные виды деятельности:

- прием и выдачу займов членам кооператива;
- прием и сохранение сбережений членов кооператива (хранение вкладов населения на депозитных счетах с начислением процентов);
- размещение временно свободных денежных средств на депозитах в банках или в государственных и муниципальных ценных бумагах;
- оказание финансовых услуг пайщикам по взаиморасчетам с третьими лицами;
- оказание информационных, консультационных и иных услуг своим членам, не противоречащих действующему законодательству РФ.

Определенные виды деятельности кредитные кооперативы осуществлять не вправе:

- выдавать займы гражданам или юридическим лицам, не являющимся членами кредитного кооператива;
- эмитировать собственные ценные бумаги;
- покупать акции и другие ценные бумаги иных эмитентов (кроме государственных и муниципальных ценных бумаг), осуществлять другие операции на финансовых и фондовых рынках;
- выдавать займы юридическим лицам (только для кредитных потребительских кооперативов граждан);
- выступать поручителем по обязательствам своих членов и третьих лиц (только для кредитных потребительских кооперативов граждан);
- вносить свое имущество в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов и иным способом участвовать своим имуществом в формировании имущества юридических лиц (только для кредитных потребительских кооперативов граждан).

## ***11.2. Внутренний регламент кредитного кооператива***

Внутренний регламент – это документ, дополняющий и уточняющий устав кооператива.

Внутренний регламент является приложением к уставу. Его необходимо создавать для более точного и полного определения всего спектра отношений кооператива с его членами и членом с кооперативом. Положения, зафиксированные во внутреннем регламенте, обязательны для выполнения всеми членами кооператива, как и положения устава.

В статьях устава кооператива обязательно должна быть ссылка следующего содержания: «Для всего, что не предусмотрено данным уставом, правлением разрабатываются один или несколько внутренних регламентов, которые должны быть утверждены общим собранием кооператива».

В общих положениях внутреннего регламента приводится его структура (например: положения о взносах, о паевом фонде, о порядке формирования и использования фондов в кооперативе, о займах), содержание членской книжки, источники формирования собственных, заемных и привлеченных средств.

В положении внутреннего регламента о взносах может быть приведен перечень всех возможных взносов кооператива (вступительный, обязательный, дополнительный, членский и др.), назначение, размер и порядок внесения взносов, их возвратность.

В положении о паевом фонде представляется информация о цели его создания, размере фонда и источниках его пополнения.

В положении о порядке формирования и использования фондов в кооперативе приводится информация обо всех возможных неделимых фондах кооператива (фонд финансовой взаимопомощи, резервный фонд, фонд целевого финансирования и др.), порядок их использования и источники пополнения.

В положении о займах могут быть приведены виды займов, их целевое назначение, сроки и размер, документы, необходимые для получения займа (например, заявление, технико-экономическое обоснование запрашиваемого займа и др.), порядок заключения договора займа, процентная ставка по предоставленному займу, обеспечение обязательного исполнения займа, порядок его погашения.

Правление кредитного кооператива может дополнять «Внутренний регламент кооператива» положениями и разделами, при этом предложения о дополнениях и изменениях данного документа должны утверждаться общим собранием членов кооператива.

Для каждого конкретного кредитного кооператива следует разрабатывать собственный внутренний регламент или внутренние регламенты.

### ***11.3. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка***

Кредитный потребительский кооператив выполняет операции аналогичные с банковскими, то есть привлекает денежные средства членов кооператива на депозит, а также выдает им займы. В тоже время существуют четкие различия между кооперативом и банком (табл. 1).

Таблица 1

Отличия кредитных кооперативов от банков

Признак	Кредитный кооператив	Банк
1	2	3
Способ организации	Создается гражданами по месту жительства или работы на основе объединения их личных сбережений	Создается бизнесменами – ограниченной группой лиц, объединивших крупные капиталы
Цель деятельности	Кредитный кооператив является некоммерческой организацией. Основной целью является не извлечение прибыли, а оказание финансовых услуг своим членам для развития их хозяйственной деятельности и повышения материального благосостояния, путем оказания друг другу финансовой взаимопомощи	Банк является коммерческой организацией. Целью деятельности банка является извлечение прибыли, путем предоставления широкого спектра финансово-кредитных и других услуг неограниченному контингенту клиентов
Собственность	Члены кредитного кооператива являются его собственниками и одновременно клиентами. Пай в общем капитале имеет определенную величину и не может быть продан на рынке ценных бумаг	Клиенты Банка не являются его собственниками, не будучи его акционерами, они лишь внешние клиенты. Акции имеют нарицательную стоимость и могут быть проданы на рынке ценных бумаг
Работа с клиентами	В кредитных кооперативах только члены кооператива могут получить заемные средства	В банке любой желающий, при соблюдении всех предъявляемых к нему требований, может получить кредит

1	2	3
Способ управления	Общее собрание членов кооператива является высшим органом управления кредитным кооперативом. В кооперативе действует демократический принцип: один член – один голос, независимо от размера паевого взноса члена кооператива в паевой фонд	Банки и их Филиалы возглавляются Директорами и Управляющими, политика Банка формируется Советом директоров и не зависит от мнения клиентов. Акционеры имеют число голосов, пропорционально числу акций
Вид деятельности	Ссудосберегательная деятельность кредитного кооператива осуществляется не в виде кредитных операций, а в виде заемных, т.е. займов денежных средств у членов кооператива и выдачи им займов. При этом заемные операции не относятся к лицензируемым видам деятельности, и кооперативу получение лицензии не требуется	Ссудосберегательная деятельность банка осуществляется в виде кредитных операций, которые относятся к лицензируемым видам деятельности
Контроль за принятием решений	Члены кооператива в полной и равноправной степени осуществляют контроль за работой всех управляющих органов кооператива в соответствии с уставом	Выборные органы из акционеров, вложивших наибольшие суммы денег и потому подвержены наибольшему риску, осуществляют и основной контроль
Распределение доходов	По итогам работы, согласно уставу кредитного кооператива, доходы распределяются в различные фонды, обеспечивающие устойчивость и безопасность деятельности кооператива, оставшиеся средства распределяются между членами кооператива	Прибыль распределяется между акционерами по решению собрания акционеров пропорционально вложенным суммам

В банке существует независимая от мнения большинства акционеров политика, проводимая руководством, а выдача дивидендов может привести к существенному финансовому риску.

В кредитном кооперативе методы контроля и способ распределения ресурсов обеспечивают прочную финансовую базу и равноправие среди пайщиков.

Кредитные потребительские кооперативы граждан позволяют обеспечить доступ каждого члена кооператива к финансовому управлению им. Любой член кооператива имеет право не только вносить паевые взносы и личные сбережения, но и получать

займы. В кредитном кооперативе исключаются рискованные вложения средств с целью их быстрой прокрутки и преумножения.

#### ***11.4. Понятие и классификация рисков сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива***

Деятельность сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива связана со множеством самых разнообразных рисков.

Риск имеет объективную природу и существует независимо от того, осознают его наличие или нет, учитывают его или игнорируют. Объективное наличие риска определяет вероятностная сущность реально присутствующих в жизни явлений, процессов, сторон деятельности. Кроме того, риск связан с выбором определенных альтернатив, расчетом вероятностей их исхода – в этом его субъективная сторона. Субъективизм риска проявляется и в том, что люди, в силу различных причин, неодинаково воспринимают одну и ту же величину риска. Таким образом, риск имеет субъективно-объективную природу.

Риску присущи определенные черты:

- противоречивость, проявляемая в столкновении объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой;
- альтернативность, предполагающая необходимость выбора из двух или нескольких вариантов решений;
- неопределенность, связанная с непредсказуемостью существования риска, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию.

В настоящее время отсутствует единое общепринятое определение понятия «риск» применительно к предпринимательской деятельности, как нет и единой классификации рисков. В экономической литературе чаще встречаются понятия «хозяйственный риск», «предпринимательский риск», «экономический риск», «риск коммерческой деятельности» и т.д. В мировой практике еще не сложились единые универсальные представления о риске, неоднозначно понимаются его содержание, соотношение объективных и субъективных сторон, нет единства в трактовке основных черт, свойств и элементов риска.

В словаре С. И. Ожегова риск определяется как возможность опасности, неудачи или как действие наудачу в надежде

на счастливый исход. Толковый экономический словарь И. Бернара и Ж. К. Колли идентифицирует риск как элемент неопределенности, который может отразиться на деятельности того или иного хозяйствующего субъекта или на проведении какой-либо экономической операции.

В экономической литературе также широко распространено суждение о риске как о возможной опасности или неудаче, например:

– риск – это вероятность убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом;

– риск – это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском;

– риск – это вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов определенной производственной и финансовой деятельности.

Указанные определения выделяют такую характерную особенность риска, как опасность, возможность неудачи, но не полностью раскрывают его содержание.

Наиболее полной можно считать следующую формулировку понятия «риск». Экономический риск выступает как форма деятельности хозяйствующих субъектов, в которой преодолевается неопределенность в ситуации неизбежной альтернативы, в процессе которой имеется возможность оценить вероятность достижения желаемого результата, неудач и отклонений от цели на основе количественного и качественного анализа систем и операций в каждом из рассматриваемых вариантов. В этом определении, предложенном А. П. Альгиным, наряду с опасностью, возможностью неудачи присутствует такая черта риска, как альтернативность.

Существование риска непосредственно связано с наличием неопределенности (в первую очередь неопределенность внешней среды), которая неоднородна как по форме, так по содержанию. Внешняя среда включает объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых осуществляется предпринимательская деятельность и к динамике которых она вынуждена приспосабливаться.

В процессе своей деятельности хозяйствующие субъекты сталкиваются с совокупностью различных видов рисков, которые различаются между собой по месту и времени возникновения,



совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень рисков, и, следовательно, по способу их анализа и методам описания.

Сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы функционируют на рынке финансовых услуг, которая во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками. Процедура получения займа в кредитном кооперативе упрощена по сравнению с банковской и все же кредитный кооператив по своей сути остается кредитно-финансовым институтом, в деятельности которого присутствуют разнообразные риски: политические, общеэкономические, финансово-кредитные, риск потери деловой репутации и др. При этом перед кредитным кооперативом стоит задача поддержания высокого уровня финансовой стабильности с тем, чтобы иметь возможность в любой момент выполнить свои обязательства перед пайщиками и иными кредиторами. Таким образом, минимизация рисков имеет существенное значение для кредитного кооператива, несмотря на его незначительные размеры и ограниченный набор осуществляемых операций.

В теории рисков существует большое количество классификаций рисков хозяйственной деятельности, которые построены на выделении различных системообразующих факторов. Однако стройная единая система классификации рисков пока не разработана. Трудность состоит в поиске системообразующего принципа, который позволит организовать выделенные риски таким образом, чтобы классификация стала доступным орудием для их практического применения и изучения. Классификацию рисков сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов можно представить в виде следующей схемы (рис. 8).

Эта классификация построена на выявлении источника возникновения ситуации риска, т. е. все риски кредитного кооператива можно разделить на две большие группы – внутренние и внешние риски. В процессе изучения и управления рисками необходимо помнить, что на практике все виды рисков тесно взаимосвязаны, и зачастую оказывается весьма сложно разграничить их влияние.

Источник возникновения *внешних рисков* кроется во внешней среде (по отношению к кредитному кооперативу). Кредитный кооператив не может оказывать на них влияния, но должен предвидеть и учитывать их в своей деятельности. Таким образом, к

внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью кооператива.



Рис. 8. Классификация рисков сельскохозяйственных потребительских кредитных кооперативов

**Политические риски** проявляются в возможности получения убытков или сокращения доходов как следствия государственной политики. В условиях нестабильности (политической и правовой) возрастает риск ухудшения финансового состояния предпринимательских фирм.

**Отраслевой риск** – это вероятность потерь в результате неблагоприятных изменений в экономическом состоянии конкретной отрасли, обусловленная степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями народного хозяйства.

Существуют специфические риски кредитования сельскохозяйственных предприятий:

- неустойчивость финансового состояния заемщиков;
- несоответствие долгосрочных запросов заемщиков краткосрочности имеющихся у кооперативов ресурсов;

- сезонность сельскохозяйственного производства;
- зависимость от природно-климатических условий;
- трудности с реализацией продукции;
- отсутствие у заемщиков ликвидного обеспечения кредитов и др.

**Процентный риск** возникает из-за непредвиденных изменений процентной ставки на финансовом рынке, что может отрицательно повлиять на доходность операций кредитного кооператива. При снижении процентной ставки кредитный кооператив может получить доступ к более дешевым финансовым источникам, а при размещении своих средств, получает меньший доход. При увеличении процентной ставки доход от активных операций растёт, но увеличивается и плата за ресурсы.

**Инфляционный риск** заключается в обесценивании активов кредитного кооператива, большую часть которых составляют денежные средства и финансовые вложения. Кредитный кооператив выдает займы, возвращаемые через определенное время в обесцененных инфляцией рублях, что приводит к снижению реальной стоимости активов кооператива. Минимизировать этот риск можно, если включать в состав кредитной ставки размер инфляционной премии.

**Локализованные риски** представляют собой выявленные и контролируемые руководством кооператива риски. Риски, недооцениваемые или выходящие из-под контроля, воздействующие на кредитные кооперативы являются **нелокализованными**.

На деятельность кредитного кооператива влияют **внутренние риски**.

Существует несколько причин внутренних рисков:

- недостаток профессионального опыта и квалификации руководства и персонала кооператива;
- финансовые просчеты;
- неэффективная структура активов;
- чрезмерная приверженность руководства к рискованным финансовым операциям;
- неправильная оценка хозяйственных партнеров;
- нестабильное финансовое положение кооператива и др.

Несмотря на разнообразие причин, их порождающих, они имеют единую субъективную природу, так как в значительной

мере обусловлены ошибочными решениями и просчетами менеджмента кооператива.

**Кредитный риск** является основным внутренним риском, минимизация которого является ключевым фактором, определяющим эффективность деятельности кооператива. Под ним обычно понимают вероятность того, что стоимость активов кооператива, прежде всего выданных займов, уменьшится в связи с неспособностью или нежеланием пайщика (заемщика) вернуть долг или часть долга, включая причитающиеся по договору проценты. Главная задача заключается в том, чтобы оценить потенциальную доходность по отношению к вероятности непогашения займа пайщиком.

Кредитный риск можно оценить с точки зрения вероятности его наступления (риск, связанный с заемщиком) и с точки зрения величины денежных потерь (внутренний риск кредитного продукта).

Кредитный риск, связанный с заемщиком, можно разделить на следующие риски:

– *риск невыполнения пайщиком своих обязательств* – это риск того, что пайщик не сможет или не захочет выполнить свои обязательства перед кредитным кооперативом;

– *риск региона* – риск того, что все или большинство пайщиков данной местности окажутся неспособными выполнять свои обязательства;

– *риск концентрации* – риск, вызываемый недостаточной диверсификацией кредитного портфеля кредитного кооператива между отраслями сельского хозяйства и категориями заемщиков.

Кредитный риск с точки зрения величины денежных потерь делится:

– *на риск невыплаты основной суммы долга и процентов* – риск того, что кредитный кооператив не сможет возратить общую сумму кредита и процентные платежи при наступлении срока погашения займа;

– *риск завершения операции* возникает в том случае, если пайщик либо не выполняет свои обязательства по расчету, либо выполняет их с опозданием;

– *риск обеспечения кредита* появляется, если кредитный кооператив не сможет вступить во владение собственностью, предложенной в качестве залога, либо обеспечение упадет в цене.

**Риск недополучения дохода** тесно связан с кредитным риском. Причина его возникновения – недостаточно проработанная кредитная политика кооператива. Главным образом риск недополучения дохода зависит от степени профессионализма исполнительной дирекции и кредитного комитета кооператива. В случае бесконтрольного движения денежных средств могут возникнуть потери времени на поиски новых заемщиков и оформление процедуры выдачи займа, в результате может быть потеря дохода.

Кредитным кооперативам присущ **риск ликвидности**. Ликвидность кредитной организации представляет собой способность своевременно и в полном объеме удовлетворять требования вкладчиков и других кредиторов. В свою очередь ликвидность является мерой способности кредитной организации удовлетворять не только текущие требования своих кредиторов, но и законные требования заемщиков.

Выделяют *риск недостаточной и излишней ликвидности* кредитного кооператива. При недостаточной ликвидности кредитный кооператив не может своевременно выполнить свои обязательства вследствие недостатка высоколиквидных активов или несоответствия сроков размещения и привлечения денежных средств. Риск излишней ликвидности – это риск потери доходов кооператива из-за избытка высоколиквидных активов и, как следствие, неэффективного использования платных для кооператива ресурсов. В этом случае кредитный кооператив вынужден ограничивать привлечение источников средств, в частности, приток новых сберегательных взносов.

Как правило, в течение года у кредитного кооператива бывают два периода недостатка ликвидных средств (март-апрель и июнь-сентябрь). Они совпадают с повышенным спросом на кредитные ресурсы в сельскохозяйственном производстве в периоды напряженных полевых работ. В межсезонье в сельскохозяйственных кредитных кооперативах наблюдается избыток свободных средств, и возникают трудности с их размещением.

Измерить риск ликвидности довольно сложно ввиду того, что на ликвидность кредитного кооператива влияет много факторов, причем на большинство из них сам кооператив влиять не может. Практически любая операция кредитного кооператива воздействует на его ликвидность: ошибочные решения в области кредитования, непредвиденные изменения процентных ставок или

изменения в экономике в целом. В конечном итоге недостаточная ликвидность приводит к неплатежеспособности и банкротству кредитного кооператива. Если кооператив не выполнит своевременно свои обязательства хотя бы перед одним вкладчиком и об этом станет известно, может возникнуть «эффект снежного кома» – лавинообразный отток сберегательных взносов, приводящий уже к принципиальной неплатежеспособности.

Одним из принципов формирования кредитного кооператива является взаимное доверие пайщиков, объединяемых общими интересами и целями. Но в этом факте скрывается еще один источник риска для кредитной кооперации, а именно **риск потери положительной деловой репутации**. Данный вид риска связан с возможной неспособностью кредитного кооператива поддерживать свою репутацию как надежного делового партнера. Большая зависимость от заемных средств делает кредитные кооперативы особенно уязвимыми. Даже если опасения по поводу надежности кооператива оказались необоснованными, потеря доверия к нему пайщиков может вызвать отток вкладов и реальную неплатежеспособность кооператива. Наряду с предотвращением потери репутации со стороны пайщиков кредитный кооператив должен обращать особое внимание на поддержание своей репутации перед федеральными и местными органами власти, деловыми партнерами. Мероприятиями по контролю данного вида риска могут быть: поддержание ликвидности (отсутствие задержек в расчетах), предотвращение сомнительных и рискованных операций, тщательный подбор кадров исполнительного менеджмента, тесное сотрудничество с региональными администрациями и органами местного самоуправления.

**Налоговый риск** относится, с одной стороны, к группе внешних рисков, но, с другой стороны, может являться и внутренним риском. В первом случае под ним следует понимать вероятность потерь, которые может понести кредитный кооператив в результате неблагоприятного изменения налогового законодательства в процессе деятельности. Во втором случае налоговый риск возникает в результате налоговых ошибок, допущенных при исчислении налоговых платежей.

Ошибки в налоговых расчетах караются серьезными финансовыми санкциями. В кредитных кооперативах налоговые ошибки возникают в связи с запутанностью и нестабильностью налогового

законодательства, недостаточной квалификацией исполнителей, неразвитостью системы внутреннего контроля и аудита, техническими ошибками в расчетах и оформлении отчетности и т.д. Однако, несмотря на разнообразие, все ошибки в налоговых расчетах имеют единую природу – это субъективные ошибки, т. е. ошибки бухгалтера и исполнительного директора кооператива.

Для уменьшения числа налоговых ошибок, необходимо использовать технические средства и применять автоматизированные технологии внутреннего контроля, которые обеспечивают комплексность процедур контроля операций финансового, управленческого и налогового учета.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие услуги может предоставлять кредитный кооператив своим членам?
2. Что собой представляет внутренний регламент кооператива?
3. Чем отличается кредитный кооператив от банка?
4. Как можно классифицировать риски сельскохозяйственных потребительских кредитных кооперативов?

## 12. РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

### *12.1. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах*

В США хорошо развита кооперация в кредитной сфере. Еще в 1916 г. по инициативе Конгресса была создана Система кредитования фермеров (Farm Credit System (FCS)), для обеспечения сельского хозяйства надежным источником кредита.

Эта система является частной собственностью входящих в нее банков и ассоциаций, владеющих ею на кооперативной основе. Членами FCS являются фермеры и их кооперативы, которые руководят системой через выборный Совет директоров. FCS состоит из 7 кооперативных банков (Farm Credit Banks), предоставляющих фонды 232 локальным ассоциациям заемщиков. Последние размещают кредиты среди сельских клиентов и одного банка, обслуживающего кредитные потребности сельскохозяйственных кооперативов (CoBank).

Локальные ассоциации занимаются краткосрочным и долгосрочным кредитованием. FCS обеспечивает более четверти всех кредитов, используемых американскими фермерами. Она является основным источником кредитования покупки недвижимости и деятельности фермерских кооперативов. Деньги для займов FCS получает под гарантии со стороны Федеральной корпорации по финансированию банков Системы кредитования фермеров (Federal Farm Credit Banks Funding Corporation). Займы FCS подлежат страхованию Страховой корпорацией Системы кредитования фермеров (Farm Credit System Insurance Corporation).

Правовую основу организации системы фермерского кредита в разное время составляли следующие законы США:

- «О федеральных фермерских кредитах» (1916 г.);
- «О сельскохозяйственном кредите» (1923 г.);
- «О сельскохозяйственном маркетинге» (1929 г.);
- «О фермерской ипотеке» (1933 г.);
- «О фермерском кредите» (1933 г.);
- «О фермерской ипотеке» (1934 г.);
- «О фермерском кредите» (1971 г.);
- «О сельскохозяйственном кредите» (1987 г.);



– «О реформе фермерской кредитной системы» (1996 г.).

Правовую основу деятельности кредитных союзов определяет Закон США «О кредитных союзах» (1934 г.).

Государство всегда оказывало существенную помощь кооперативному движению, участвовало и участвует в предоставлении специальных долгосрочных кредитов для системы кооперативного кредита. Например, в 20-х годах США выделило 9 млн долл. для начала работы федеральных земельных банков (долг был возвращен в 1932 г.); в 1933-1937 гг. – 189 млн долл. (возврат долга состоялся в 1947 г.). В 1983 г. долговые обязательства фермеров FCS составляли 86 млрд долл., при этом данная система ничего не должна была бюджету. В 1987 г. государством было выделено 4 млрд долл. для восстановления Farm Credit System после кризиса.

У кооперативов есть налоговые льготы. В соответствии с законодательством США уплата налога должна происходить на одном уровне – кооператива или его члена. Денежные средства, привлеченные в кооператив, не являются корпоративным доходом и не облагаются налогами. На деятельность кооперативов не распространяется антитрестовское законодательство, ограничивающее горизонтальное слияние. Кооперативы в США вовлечены в процессы образовательной деятельности, научных исследований, поддержки фермеров, представляют интересы своих членов в органах государственной власти.

В соответствии с законодательством США кооперативы могут быть коммерческими и некоммерческими организациями. Некоммерческие кооперативы поощряются правительством через льготную налоговую и кредитную политику. При этом налоговые и финансовые инспекции контролируют коммерческое или некоммерческое поведение кооперативов. Если увеличивается доля чистой прибыли, идущей на зарплату работников, это ведет к увеличению налогообложения.

В *Канаде* развита кооперация по переработке и предрыночной подготовке сельскохозяйственной продукции. Кроме этого в стране создаются специализированные торговые ассоциации производителей, тоже имеющих кооперативную форму.

В 30-е гг. XX века в Канаде начала развиваться кооперация производителей в сфере переработки продукции оптовой и розничной торговли. В настоящее время такая кооперация

производителей является общепризнанной нормой деятельности производителей.

Согласно канадскому законодательству на территории страны созданы две категории торговых ассоциаций:

- федеральные торговые управления и агентства;
- провинциальные кооперативные торговые ассоциации.

К первой категории относятся: Канадское пшеничное управление, Канадская молочная комиссия и четыре канадских агентства по торговле яйцами, бройлерными цыплятами, мясом птицы и индюшатиной.

Вторая категория торговых ассоциаций представлена в форме управлений, комиссий и агентств, создаваемых производителями отдельных видов продукции.

Федеральные торговые объединения созданы на основе отдельных законодательных актов. Специализированные торговые управления по видам продукции созданы в провинциях на основе федерального закона «Agricultural Product Marketing Act» – «Торговля сельскохозяйственными продуктами», который дает право провинциальным собраниям издавать регламентирующие акты по порядку формирования торговых управлений производителей отдельных видов продукции, по их полномочиям, порядку торговли и расчетов с производителями.

Торговые управления производителей наделены монопольным правом на экспорт своей продукции. При этом они могут использовать часть своих накоплений или фондов для экспортного маркетинга или компенсации потерь в тех случаях, когда экспортная цена оказывается ниже, чем на внутреннем рынке. Фонды торговых управлений формируются за счет членских взносов производителей, оплаты за лицензии и квоты отчислений от стоимости произведенной, переработанной и реализованной продукции.

Торговые ассоциации управляются советами директоров, избираемыми из числа членов ассоциации производителей.

Демократическая система управления и формирования производственной и торговой политики обеспечивает учет и удовлетворение интересов производителей.

Каждое торговое управление совместно с провинциальным союзом потребителей вырабатывает свою ценовую политику, отвечающую интересам производителей.

## ***12.2. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах***

Правовой основой деятельности кооперативов в Европе являются специальные законы по кооперации, которые регламентируют их статус как добровольного объединения фермеров, функционирующего на демократических началах.

Деятельность кооперативов в *Германии* основана на законодательстве о производственных и потребительских кооперативах. Кооперативам, для стимулирования их развития, предоставляются налоговые льготы и материальная помощь. В фермерских кооперативах, производящих, перерабатывающих, сбывающих сельскохозяйственную продукцию, снабжающих и обслуживающих фермерские хозяйства, в облагаемые налогом суммы не входят экономические операции кооперативов с их членами. Кроме прямой материальной помощи, существенной поддержкой является косвенное поощрение кооперации. В последние годы в стране усилились контакты высших государственных чиновников с представителями кооперативных предприятий, практикуется приглашение ведущих кооперативных работников в государственные органы страны.

Во *Франции* в Законе «О кооперации» (1947 г.) кооперативы определяются как общества, целями которых являются: уменьшение себестоимости или продажной цены товаров и услуг, улучшение качества товаров и обслуживания. Министерство социальной экономики страны занимается созданием условий для развития кооперации, не вмешиваясь в оперативную хозяйственную деятельность кооперативов. Кооперация рассматривается государством как третий (после государственного и частного) сектор экономики.

Кредитованием сельскохозяйственных товаропроизводителей занимается крупнейшая кооперативная кредитная система «Креди Агриколь», обслуживающая 75% кредитных потребностей в сельской местности. Правовое регулирование сельскохозяйственной кредитной кооперации осуществляется на основании специального кооперативного законодательства.

Кроме Закона «О кооперации», где представлены кооперативные принципы, в стране разработано более 10 законов, касающихся сельскохозяйственных кооперативов. Все эти законы систематизированы и включены в Аграрный кодекс Франции.

Помимо этого, разработано специальное законодательство, регулирующее деятельность касс взаимного сельскохозяйственного кредита. На организацию касс сельскохозяйственного кредита распространяется Закон Франции «О банках» (1984 г.), где определена специфика кооперативных кредитных учреждений, отличающих их от иных банковских учреждений.

Законодательством Франции признан коммерческий характер деятельности кооперативов, однако ремесленные, транспортные, морские и сельскохозяйственные кооперативы полностью освобождаются от уплаты налогов на прибыль. Также освобождаются от налогов сбытовые, снабженческие и обслуживающие кооперативы, за исключением операций с лицами, не являющимися членами кооперативов. Сельскохозяйственные кооперативы освобождены от налога на застроенные и незастроенные земельные участки. Кооперативы по совместному использованию техники, искусственному осеменению скота, а также зерновые кооперативы не платят налог на собственную деятельность, в том числе связанную с созданием или увеличением капитала, по операциям с третьими физическими и юридическими лицами (купля-продажа, аренда и т.д.). А кооперативы по совместному использованию техники и искусственному осеменению скота освобождаются от налога на добавленную стоимость.

Правовую основу кооперации в *Италии* составляет ст. 45 Конституции Итальянской Республики 1947 г., где сказано, что Республика признает социальную функцию кооперации, основанной на взаимопомощи и не преследующей целей спекуляции. Согласно Гражданскому кодексу Италии, задачей кооперации является предоставление непосредственно ее членам благ, услуг или места работы на более выгодных условиях, чем это может сделать свободный рынок.

В итальянском законодательстве различаются общества, основной целью которых является получение прибыли, и общества взаимопомощи, к которым относятся кооперативы.

Нормативные акты сгруппированы в три блока: по управлению сельским хозяйством; лесоводческие и животноводческие; по транспортировке, переработке, продаже и услугам. Кооперативы полностью освобождаются от уплаты налогов в течение первых десяти лет. Также, не облагаются налогом на добавленную стоимость товары и услуги, реализуемые внутри данного кооператива.

Государство освобождает потребительскую кооперацию от необходимости торговать в глубинных районах, где торговля является убыточной, и создает для этого собственные магазины.

В *Испании* законодательные акты содержат принципы и определения, применимые к кооперативам во всех отраслях. Кредитные кооперативы в аграрном секторе действуют на основании общего Закона Испании «О кооперативах» (1987 г.) и Закона Испании «О кредитных кооперативах». Кооперативы – это компании с переменным капиталом и демократической структурой управления. Каждый участник кооператива вносит пай, минимальная сумма которого устанавливается уставом. Регистрации кооператива предшествует проверка точности отражения положений закона в уставе со стороны служб Министерства труда. Средняя величина налоговой ставки отчислений от прибыли для кооперативов составляет 18%, в то время как общая налоговая ставка равна 35%. Министерство финансов компенсирует коммерческим банкам, предоставляющим кооперативам льготные кредиты, разницу между стоимостью льготного кредита и ставкой процента за кредит на свободном рынке.

В *Швеции* кооперативы не подвергаются двойному налогообложению. После уплаты налога на доход кооператива распределяемая между его участниками прибыль не облагается налогом, если это распределение не носит характера дивиденда на первоначальный капитал. Для расширения производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции государство может приостановить выплату кооперативами налогов и предоставить прямые субсидии на стимулирование производства.

Кооперативам оказывается кредитная помощь в модернизации сельскохозяйственного производства, покупке земли, ремонте производственных помещений, строительстве дорог, приобретении сельскохозяйственной техники со стороны государства. Ставки по кредитам на покупку земли ниже среднего уровня процента по среднесрочным кредитам частных банков. Для приобретения земельных участков в северных районах Швеции предоставляются безвозмездные субсидии.

В отличие от других европейских стран в *Великобритании* государственное вмешательство в стимулирование кооперации довольно ограничено. В результате в стране фермерские кооперативы не получили широкого распространения. Кооперативы

приравнены к коммерческим организациям и льгот при налогообложении у них нет. В тоже время прослеживается определенная тенденция государственной поддержки деятельности кооперативов.

В стране работает Агентство развития кооперативов, руководящий состав которого назначается правительством из представителей кооперативного движения. Бюджет этой организации формируется из выделяемых правительством субсидий. Агентство развития кооперативов стимулирует кооперативное движение в стране, предоставляет консультации кооперативам и лицам, которые намереваются основать кооператив, дают рекомендации правительственным учреждениям по вопросам кооперации, разрабатывают экономические проекты, выполняемые на кооперативной основе.

Таким образом, в большинстве стран Европы уделяется внимание развитию кооперации. Для стимулирования инвестиций разрешается выплачивать налог только из части чистого дохода кооператоров при условии, что другая часть будет оставаться в инвестиционных фондах кооператива. Правительственную кооперативную политику характеризует активное участие государства в разработке и реализации различных программ кооперативной деятельности.

В ряде стран сельскохозяйственные кооперативы выполняют возложенные на них государством определенные функции в осуществлении мер аграрной политики. В Швеции, Норвегии, Финляндии такие вопросы, как уровень цен на сельскохозяйственные продукты, размеры бюджетных ассигнований в сельское хозяйство, уровень поддержки мелкого производства, субсидирование экспорта и другие, решаются путем переговоров между представителями правительства и сельскохозяйственных кооперативов.

В Европе происходит смещение акцентов в политике государственного финансирования. В связи с острой проблемой перепроизводства аграрной продукции предполагается, что кооперативы будут получать государственные субсидии только при производстве продукции, пользующейся преобладающим спросом на рынке.

### **12.3. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах**

Сельскохозяйственные кооперативы *Японии* занимаются снабжением сельскохозяйственных товаропроизводителей средствами производства и сбытом продукции (специализированные), кредитованием (комплексные), осуществляют социально-бытовое и медицинское обслуживание населения, переработку сельхозпродукции и т.д. Торгово-промышленные компании зачастую заключают контракты с кооперативными организациями, а те – с крестьянскими хозяйствами сроком от одного года до шести лет.

Кооперативы играют особую роль в развитии японского сельского хозяйства. В 1890 г. в этой стране были созданы специализированные сельскохозяйственные кредитные институты. После 1900 г. появляются предшественники сельскохозяйственных кооперативных кредитных ассоциаций – индустриальные кооперативные ассоциации. Они предоставляют займы мелким крестьянам без залога земель.

С принятием Закона Японии «О сельскохозяйственных кооперативах» (1947 г.) все крестьяне автоматически становились членами кооперации, благодаря которой правительство проводило новую аграрную политику, а накопившиеся финансовые фонды в кооперативной сельскохозяйственной системе Японии постепенно перекачивались в индустриальный и торгово-финансовый сектор. После земельной реформы, земля стала неликвидной, а центральные кооперативные банки были преобразованы в коммерческие. Финансирование сельского хозяйства стало происходить исключительно через Специальный счет финансов сельского, лесного хозяйства и рыболовства. В 1953 г. он получил статус Финансовой корпорации по сельскому, лесному хозяйству и рыболовству (Центральный кооперативный банк Японии для сельского, лесного и водного хозяйства). С этого момента финансирование Корпорация получает от правительства прямо из бюджета, либо через частных посредников.

В настоящее время финансовая система японской сельскохозяйственной кооперации состоит из пяти финансовых институтов, учрежденных законами «О центральном кооперативном банке для сельского и лесного хозяйства» и «О сельскохозяйственных кооперативах». Основой системы являются первичные кооперативы.

Во главе системы стоит Центральный кооперативный банк Японии для сельского, лесного и водного хозяйства. Промежуточное положение занимают: Кредитная федерация сельскохозяйственных кооперативов, Национальная страховая федерация сельскохозяйственных кооперативов и Федерация взаимного страхования сельскохозяйственных кооперативов.

Данная финансовая система сельскохозяйственной кооперации является мощным рычагом государственного регулирования аграрного сектора. Например, через эту систему производители риса получают государственные субсидии (около 75 % своих доходов).

Стержнем японской аграрной политики является протекционизм. Для каждого продукта имеется строго определенная система: для риса – политика твердых государственных закупочных цен; для зерна, картофеля, сахарной свеклы и сахарного тростника – гарантированные минимальные цены; для говядины, свинины, шелка – система поддержки путем манипулирования купли-продажи; для соевых бобов и рапса – субсидирование, использование разницы между текущими рыночными и стабильными государственными ценами.

В Японии государство способствует не только развитию кооперации в сельском хозяйстве, но и его интеграции с промышленностью. Так, в конце 60-х годов XX века правительство приняло постановление «О третьем плане освоения территории страны», в котором было намечено повсеместно осуществлять сельскую индустриализацию и развивать местную экономику.

Принятие Закона «О развитии в сельской местности промышленных предприятий» предусматривало систему мер по созданию сельской промышленности. В соответствии с этим законом было организовано движение «Один товар в одной деревне», т. е. в каждой деревне следовало организовать производство одного конкурентоспособного промышленного изделия. Постановление правительства «О развитии средних и мелких предприятий» рекомендовало осуществлять интеграцию средних и мелких предприятий села с такими же однопрофильными предприятиями городов, и создавать так называемые «районы кооперативов».

К началу 90-х годов в сельской местности было сформировано 1350 «районных промышленных кооперативов». В горных и рыболовных зонах, сохраняя связь с местными традиционными



отраслями, стали развивать промышленность по выработке морепродуктов.

В Японии кооперация показала чрезвычайную жизнестойкость, в настоящее время в кооперативное движение вовлечено практически все аграрное население.

В конце 70-х годов XX века в *Китае* была разработана и стала внедряться программа четырех модернизаций: сельского хозяйства, промышленности, вооруженных сил, науки и техники, с приоритетом сельского хозяйства. В основу аграрной программы легли идеи В. И. Ленина о НЭПе.

Интеграционные процессы сельскохозяйственной и промышленной деятельности на селе, объединение промышленных и торговых предприятий с сельскохозяйственным производством в составе кооперативов и госхозов позволили ускорить решение многих проблем.

В настоящее время одно из основных направлений китайской аграрной реформы – формирование многоканального рынка сельского капитала, развитие системы сельской кредитной кооперации. Реформирование системы сельских кредитных кооперативов в 1996 г. позволило им стать вторым по величине источником кредитования сельского хозяйства.

В соответствии с решением Государственного совета Китая «О реформе денежной системы в деревне» (1996 г.) основной задачей является превращение кредитных кооперативов в настоящие кооперативные организации, восстановление их демократического управления, переход к самокупаемости. Одновременно было признано, что одним из основных элементов банковской системы Китая должны стать городские и сельские кооперативные банки, созданные путем объединения городских и сельских кредитных кооперативов.

Правовую основу функционирования сельских кредитных кооперативов в Китае составляют принятые Сельскохозяйственным банком и Народным банком Китая временные положения «Об управлении финансовыми средствами сельских кредитных кооперативов» (1987 г.), решение Государственного совета КНР «О реформе денежной системы в деревне». Кроме того, на сельские кредитные кооперативы распространяют свое действие законы КНР «О компаниях» (1993 г.), «О коммерческих банках» (1995 г.). Помимо этих правовых актов важным источником правового

регулирования сельской кредитной кооперации является Устав сельского кредитного кооператива, утвержденный Народным банком Китая в 1996 г.

Что касается всего региона, то сельскохозяйственные, производственные, рыболовецкие, кредитные, страховые виды кооперации нашли широкое распространение в странах Азии.

### **Контрольные вопросы**

1. Как развивается сельскохозяйственная кооперация и интеграция в зарубежных странах?
2. В чем заключается государственная поддержка кооперации в США?
3. В чем заключается государственная поддержка кооперации в европейских странах?
4. В чем заключается государственная поддержка кооперации в азиатских странах?

## ГЛОССАРИЙ

**Ассоциированный член кооператива** – физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому оно получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса и имеющее право голоса в кооперативе с учетом ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и уставом кооператива.

**Дивиденд** – часть прибыли кооператива, выплачиваемая по дополнительным паям членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива в размере, установленном настоящим Федеральным законом и уставом кооператива.

**Договор** – юридически правильно оформленное соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

**Дополнительный паевой взнос** – паевой взнос члена кооператива, вносимый им по своему желанию сверх обязательного паевого взноса, по которому он получает дивиденды в размере и в порядке, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом и уставом кооператива.

**Концентрация** – это сосредоточение производства на небольшом числе крупных предприятий.

**Кооперативные выплаты** – часть прибыли кооператива, распределяемая между его членами пропорционально их личному трудовому участию либо участию в хозяйственной деятельности кооператива.

**Кооперативное хозяйство (коопхоз)** – сельскохозяйственный кооператив, созданный главами крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства на основе добровольного членства для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции или для выполнения иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции и основанной на личном трудовом участии членов коопхоза и объединении их имущественных паевых взносов в размере и порядке, установленных законом и уставом коопхоза.

**Кредитная кооперация** – это объединение товаропроизводителей для удовлетворения их потребностей в кредите.

**Ликвидация кооператива** – прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

**Личное трудовое участие** – участие члена кооператива в деятельности производственного кооператива, выраженное количеством отработанных им в кооперативе дней или размером оплаты труда либо объемом выполненной работы или произведенной продукции в тот или иной период.

**Неделимый фонд кооператива** – часть имущества кооператива, не подлежащая в период существования кооператива разделу на паи членов кооператива и ассоциированных членов кооператива или выплате при прекращении ими членства в кооперативе и используемая на цели, определенные уставом кооператива.

**Несостоятельность (банкротство)** – неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

**Обязательный паевой взнос** – паевой взнос члена кооператива, вносимый в обязательном порядке и дающий право голоса и право на участие в деятельности кооператива, на пользование его услугами и льготами, предусмотренными уставом кооператива, и на получение полагающихся кооперативных выплат.

**Паевой взнос** – имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями либо иным имуществом или имущественными правами, имеющими денежную оценку. Паевой взнос члена кооператива может быть обязательным и дополнительным.

**Паевой фонд** – сумма паев членов кооператива и ассоциированных членов кооператива в денежном выражении.

**Пай** – часть имущества кооператива, отражающая размер участия члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в образовании имущества кооператива и учитываемая в стоимостном выражении. Пай члена кооператива складывается из его паевого взноса и приращенного пая. Пай ассоциированного члена кооператива равен его паевому взносу.

**Представительство** – обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

**Приращенный пай** – часть пая члена кооператива, сформированная сверх его паевого взноса за счет кооперативных выплат или иных средств кооператива и погашаемая в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом.

**Работник** – лицо, которое привлекается по трудовому договору (контракту) на работу по определенной специальности, квалификации или должности.

**Саморегулируемая организация ревизионных союзов сельскохозяйственных кооперативов** – некоммерческая организация, созданная в форме объединения (ассоциации, союза) ревизионных союзов

сельскохозяйственных кооперативов и соответствующая требованиям Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации».

**Саморегулируемая организация в сфере финансового рынка, объединяющая кредитные кооперативы** – саморегулируемая организация, которая создана в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 13 июля 2015 года №223-ФЗ «О саморегулируемых организациях в сфере финансового рынка», и членами которой являются кредитные кооперативы.

**Сельскохозяйственная артель (колхоз)** – это сельскохозяйственный производственный кооператив, созданный гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке, сбыту сельскохозяйственной продукции, а также иной, не запрещенной законом деятельности путем добровольного объединения имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных долей и другого имущества граждан и передачи их в паевой фонд кооператива.

**Сельскохозяйственный кооператив** – организация, созданная сельскохозяйственными товаропроизводителями и (или) ведущими личные подсобные хозяйства гражданами на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива. Сельскохозяйственный кооператив может быть создан в форме сельскохозяйственного производственного кооператива или сельскохозяйственного потребительского кооператива.

**Сельскохозяйственная кооперация** – система сельскохозяйственных производственных и сельскохозяйственных потребительских кооперативов и их союзов.

**Сельскохозяйственный потребительский кооператив** – кооператив, созданный сельскохозяйственными товаропроизводителями (гражданами и (или) юридическими лицами) при условии их обязательного участия в хозяйственной деятельности кооператива.

**Сельскохозяйственный производственный кооператив** – сельскохозяйственный кооператив, созданный гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной, не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии членов кооператива.

**Сельскохозяйственный товаропроизводитель** – физическое или юридическое лицо, осуществляющее производство сельскохозяйственной продукции, которая составляет в стоимостном выражении более 50% общего объема производимой продукции, в том числе рыболовечья артель (колхоз), производство сельскохозяйственной (рыбной) продукции и

объем вылова водных биоресурсов в которой составляет в стоимостном выражении более 70% общего объема производимой продукции.

**Специализация** – это сосредоточение усилий предприятия, подразделения, территории на производстве определенного вида продукции (работ, услуг).

**Субсидиарная ответственность членов кооператива** – ответственность членов кооператива, дополнительная к ответственности кооператива по его обязательствам и возникающая в случае невозможности кооператива в установленные сроки удовлетворить предъявленные к нему требования кредиторов.

**Участие в хозяйственной деятельности кооператива** – поставки в кооператив продукции, сырья членами кооператива, приобретение ими товаров в кооперативе, пользование услугами кооператива, в том числе получение займов и сбережение денежных средств в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе.

**Филиал** – это обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

**Член кооператива** – принимающее личное трудовое участие в деятельности производственного кооператива физическое лицо либо принимающее участие в хозяйственной деятельности потребительского кооператива физическое или юридическое лицо, удовлетворяющие требованиям настоящего Федерального закона и устава кооператива, внесшие паевой взнос в установленных уставом кооператива размере и порядке, принятые в кооператив с правом голоса и несущие по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### *Образец заявления о вступлении в члены кооператива от физического лица*

В организационный комитет  
кооператива «Сельскохозяйственный  
потребительский перерабатывающий  
кооператив «Рождествено»»  
от Иванова Ивана Ивановича

#### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу принять меня Иванова Ивана Ивановича в члены сельскохозяйственного потребительского кооператива «Сельскохозяйственный потребительский перерабатывающий кооператив «Рождествено»».

Гражданин РФ, паспорт: серия 3601 № 775488,  
выдан: Кинельским ГРОВД Самарской области, 25.08.2000 г.  
зарегистрирован: Самарская область, г. Кинель, ул. Мира 15.  
Дата рождения 25.01.1978 г.  
Род занятий: крестьянское (фермерское) хозяйство.

Обязуюсь участвовать в хозяйственной деятельности сельскохозяйственного потребительского перерабатывающего кооператива и соблюдать требования, предъявляемые Уставом кооператива.

\_\_\_\_\_ Иванов И. И.  
подпись  
15.07.2020 г.

Резолюции кооператива:

Председатель организационного комитета \_\_\_\_\_ Петров И. С.  
Решение общего организационного собрания членов кооператива  
принять в члены кооператива Иванова И. И.  
30.07.2020 г.

*Образец заявления о вступлении в члены кооператива  
от юридического лица*

В организационный комитет  
кооператива «Сельскохозяйственный  
потребительский перерабатывающий  
кооператив «Рождествено»»  
от директора Перова Ивана Ивановича  
ООО «Луч»

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу принять в члены сельскохозяйственного потребительско-  
го кооператива «Сельскохозяйственный потребительский перераба-  
тывающий кооператив «Рождествено»» организацию ООО «Луч».

Реквизиты:

Расчетный счет: 350880000010.

Юридический адрес: 446355, Самарская область, Кинельский  
район, село Домашка, ул. 50 лет Октября, дом 17.

Почтовый адрес: 446355, Самарская область, Кинельский район,  
село Домашка, ул. Казакова, дом 5.

Телефон/телефакс: 8 (84663) 6-17-10.

Вид деятельности (основной): выращивание зерновых культур.

Уполномоченным представителем организации ООО «Луч» яв-  
ляется директор, Перов Иван Иванович, действующий на основании  
доверенности №1 от 23.01.2019 г. Организация ООО «Луч» обязуется  
участвовать в хозяйственной деятельности потребительского перера-  
батывающего кооператива и соблюдать требования, предъявляемые  
Уставом кооператива.

Директор организации \_\_\_\_\_ Перов И. И.  
15.07.2020 г.

Резолюции кооператива:

Решение общего организационного собрания членов кооператива  
принять в члены кооператива ООО «Луч».

30.07.2020 г.



*Образец протокола общего организационного собрания*

ПРОТОКОЛ № 1

общего собрания учредителей сельскохозяйственного  
потребительского перерабатывающего кооператива «Рождествено»

30.07.2020 г.

Дата проведения собрания: 30.07.2020 г.

Время начала собрания: 10 часов 00 минут

Время окончания собрания: 11 часов 00 минут

Место проведения собрания: Самарская область, г. Кинель, ул. Маяковского 5.

Присутствовали учредители – физические лица:

1. \_\_\_\_\_, паспорт гражданина РФ \_\_\_\_, выдан отдел \_\_\_\_, код подразделения \_\_\_\_, зарегистрирован по адресу: \_\_\_\_\_, ИНН \_\_\_\_\_

Присутствовали представители учредителей – юридических лиц:

1. \_\_\_\_\_, ИНН \_\_\_\_\_, КПП \_\_\_\_\_, ОГРН \_\_\_\_\_  
в лице \_\_\_\_\_.

Общее количество голосов, которыми обладают учредители, – 10 голосов.

Число голосов, принадлежащих учредителям, принявшим участие в общем собрании по вопросам повестки дня, – 10 голосов.

Кворум для проведения общего собрания учредителей имеется.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. О выборах Председателя и секретаря собрания.
2. Об учреждении сельскохозяйственного потребительского перерабатывающего кооператива «Рождествено» (далее – «Кооператив»).
3. Об утверждении Устава Кооператива.
4. Об избрании Председателя Кооператива, заместителя Председателя Кооператива.
5. Об избрании членов Наблюдательного совета Кооператива.
6. Об определении адреса места нахождения Кооператива.
7. Об установлении размера обязательных паевых взносов в Кооперативе.
8. О государственной регистрации Кооператива.

1. По вопросу повестки дня «О выборах Председателя и секретаря собрания» слушали Мельникова И. С., который предложил избрать

Председателем собрания Петрова И. С., секретарем собрания Львову И. М.

Вопрос, поставленный на голосование: выбрать Председателем собрания Петрова И. С., секретарем собрания – Львову И. М.

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов.

Решение принято единогласно.

Принятое решение: выбрать Председателем собрания Петрова И. С., секретарем собрания – Львову И. М.

2. По вопросу повестки дня «Об учреждении сельскохозяйственного потребительского перерабатывающего кооператива «Рождествено» слушали Петрова И. С., который предложил учредить сельскохозяйственный потребительский перерабатывающий кооператив «Рождествено».

Вопрос, поставленный на голосование: учредить сельскохозяйственный потребительский перерабатывающий кооператив «Рождествено».

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов.

Решение принято единогласно.

Принятое решение: учредить сельскохозяйственный потребительский перерабатывающий кооператив «Рождествено».

3. По вопросу повестки дня «Об утверждении Устава Кооператива» слушали Петрова И. С., который предложил утвердить Устав сельскохозяйственного потребительского перерабатывающего кооператива «Рождествено».

Вопрос, поставленный на голосование: утвердить Устав сельскохозяйственного потребительского перерабатывающего кооператива «Рождествено».

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов.

Решение принято единогласно.

Принятое решение: утвердить Устав сельскохозяйственного потребительского перерабатывающего кооператива «Рождествено».

4. По вопросу повестки дня «Об избрании Председателя Кооператива, заместителя Председателя Кооператива» слушали Иванова И. И.,

который предложил избрать Председателем Кооператива Петрова И. С., заместителем Председателя Кооператива – Зубова И. М.

Вопрос, поставленный на голосование: избрать Председателем Кооператива Петрова И. С., заместителем Председателя Кооператива – Зубова И. М.

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов.

Решение принято единогласно.

Принятое решение: избрать Председателем Кооператива Петрова И. С., заместителем Председателя Кооператива – Зубова И. М.

5. По вопросу повестки дня «Об избрании членов Наблюдательного совета «Кооператива» слушали Сидорова С. С., который предложил избрать членами Наблюдательного совета Кооператива Лучко В. Е., Михайлова И. А., Иванова И. И.

Вопрос, поставленный на голосование: избрать Наблюдательный совет кооператива в составе Лучко В. Е., Михайлова И. А., Иванова И. И.

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов.

Решение принято единогласно.

Принятое решение: избрать Наблюдательный совет кооператива в составе Лучко В. Е., Михайлова И. А., Иванова И. И.

6. По вопросу повестки дня «Об определении адреса места нахождения Кооператива» слушали Петрова И. С., который предложил определить адрес места нахождения Кооператива по адресу регистрации Председателя Кооператива: 446455 Самарская область, с. Домашка, ул. Мира, дом 7.

Вопрос, поставленный на голосование: определить адрес места нахождения Кооператива по адресу регистрации Председателя Кооператива: 446455 Самарская область, с. Домашка, ул. Мира, дом 7.

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов

Решение принято единогласно.

Принятое решение: определить адрес места нахождения Кооператива по адресу регистрации Председателя Кооператива: 446455 Самарская область, с. Домашка, ул. Мира, дом 7.

7. По вопросу повестки дня «Об установлении размера обязательных паевых взносов в Кооперативе» слушали Петрова И. С., который предложил установить на 2020 г. единый размер обязательного паевого взноса в сумме 5000 руб., а начиная с 2021 г. установить обязательный паевой взнос в размере 5% от суммы сделок, совершенных между Кооперативом и его членом в истекшем году.

Вопрос, поставленный на голосование: установить на 2020 г. единый размер обязательного паевого взноса в сумме 5000 руб., а начиная с 2021 г. установить обязательный паевой взнос в размере 5% от суммы сделок, совершенных между Кооперативом и его членом в истекшем году.

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов

Решение принято единогласно.

Принятое решение: установить на 2020 г. единый размер обязательного паевого взноса в сумме 5000 руб., а начиная с 2021 г. установить обязательный паевой взнос в размере 5% от суммы сделок, совершенных между Кооперативом и его членом в истекшем году.

8. По вопросу повестки дня «О государственной регистрации Кооператива и срока ее осуществления» слушали Петрова И. С., который предложил произвести государственную регистрацию Кооператива в установленном законом порядке в течение 10 дней после принятия решения об учреждении. Поручить Председателю Кооператива Петрову Ивану Сергеевичу (паспорт гражданина РФ 3601 346230, выдан Кинельским ГРОВД по Самарской области, 19.01.2001, код подразделения 456) осуществить все необходимые действия, связанные с государственной регистрацией Кооператива.

Вопрос, поставленный на голосование: произвести государственную регистрацию Кооператива в установленном законом порядке в течение 10 дней после принятия решения об учреждении. Поручить Председателю Кооператива Петрову Ивану Сергеевичу (паспорт гражданина РФ 3601 346230, выдан Кинельским ГРОВД по Самарской области, 19.01.2001, код подразделения 456, зарегистрирован по адресу: Самарская область, г. Кинель, ул. Победы 4, ИНН 635000123654) осуществить все необходимые действия, связанные с государственной регистрацией Кооператива.

Итоги голосования: «за» – 10 голосов, «против» – 0 голосов, «воздержался» – 0 голосов.

Решение принято единогласно.

Принятое решение: произвести государственную регистрацию Кооператива в установленном законом порядке в течение 10 дней после принятия решения об учреждении. Поручить Председателю Кооператива Петрову Ивану Сергеевичу (паспорт гражданина РФ 3601 346230, выдан Кинельским ГРОВД по Самарской области, 19.01.2001, код подразделения 456, зарегистрирован по адресу: Самарская область, г. Кинель, ул. Победы 4, ИНН 635000123654) осуществить все необходимые действия, связанные с государственной регистрацией Кооператива.

Подписи учредителей:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Председатель собрания: \_\_\_\_\_ (Петров И. С.)

Секретарь собрания: \_\_\_\_\_ (Мельникова И. М.)

## Образец членской книжки

СПОК «Рождествено» Членская книжка №1	
Наименование / ФИО	КФХ «Молочник»
ИНН	9901010101
Основание вступления	Решение правления от 01.01.2021 г., утверждено решением наблюдательного совета от 07.01.2021 г.

## Движение пая (в рублях) – «паевая» часть членской книжки

№	Дата	Содержание операции	Обязательный паевой взнос	Дополнительный паевой взнос	Приращенный пай	Всего пай
1	11.01.2018	Внесение ОПВ	15000 (денежные средства)			15000
2	15.01.2019	Внесение ОПВ	5000 (денежные средства)			20000
3	01.03.2020	Начислен приращенный пай			10000	30000

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Российская Федерация. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] : [принят Гос. Думой 20.02.1996 г. №186-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 №354]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
2. Российская Федерация. Законы. О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 19.06.1992 № 3085-1 : в ред. от 02.07.2013]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Российская Федерация. Законы. О сельскохозяйственной кооперации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 08.12.1995 № 193-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 292]. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru>.
4. Российская Федерация. Законы. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 12.01.1996 № 7-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 372]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Российская Федерация. Законы. О производственных кооперативах [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 08.05.1996 № 41-ФЗ : в ред. от 30.11.2011]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Российская Федерация. Законы. Об аудиторской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 30.12.2008 № 307-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 360]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
7. Российская Федерация. Законы. О личном подсобном хозяйстве [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 07.07.2003 № 112-ФЗ : в ред. от 01.05.2016 № 119]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
8. Российская Федерация. Законы. О крестьянском (фермерском) хозяйстве [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 11.06.2003 № 74-ФЗ : в ред. от 23.06.2014 № 171]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
9. Российская Федерация. Законы. О саморегулируемых организациях [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 01.12.2007 № 315-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 360]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
10. Российская Федерация. Совет при Президенте Российской Федерации. Развитие АПК до 2010 года [Электронный ресурс] : приоритетный национальный проект : [утвержден президиумом по реализации приоритетных национальных проектов 21.12.2005 протокол №2]. – Режим доступа: <http://mcsx.ru>.
11. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы // АПК: экономика, управление. – 2007. – №9 – С. 6-23.
12. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70210644/>.
13. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни. – М. : Мысль, 1998. – 192 с.

14. Байтенова, А. А. Комментарии к Федеральному закону «О сельскохозяйственной кооперации». – М. : Юстицинформ, 2010. – 432 с.
15. Бернар, И. Толковый экономический и финансовый словарь : Фр., рус., англ., нем., исп. терминология : в 2 т. / пер. с фр. Ив Бернар, Жан-Клод Колли ; под общ. ред. Л. В. Степанова ; ред. В. Б. Рыбаков. – М. : Международные отношения, 1997. – 759 с.
16. Волконская, А. Г. Влияние организационного кризиса на менеджмент предприятия // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сб. науч. тр. – Кинель : РИО СГСХА, 2019. – С. 64-67.
17. Володин, В. М. Кооперация и интеграция в АПК : учебник для вузов / В. М. Володин, Г. А. Дубова, Г. А. Баклаженко [и др.] ; под общ. ред. В. М. Володиной. – Пенза : ПГУ, 2005. – 244 с.
18. Жичкин, К. А. Государственное регулирование деятельности личных подсобных хозяйств (на материалах Самарской области) : монография / К. А. Жичкин, Н. Н. Липатова. – Самара : Изд-во Самарской государственной сельскохозяйственной академии, 2008. – 195 с.
19. Кудряшова, Ю. Н. Формирование масличного кластера в Самарской области в условиях цифровой экономики // Развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики : сб. науч. тр. – Кинель : РИО СамГАУ, 2019. – С. 68-72.
20. Липатова, Н. Н. Государственное регулирование деятельности ЛПХ в Самарской области / Н. Н. Липатова, А. А. Пенкин // Известия ФГОУ ВПО Самарской ГСХА. – 2011. – №2. – С. 20-25.
21. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе / Н. Н. Липатова // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
22. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
23. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
24. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка развития сельскохозяйственной кооперации // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 624-628.
25. Липатова, Н. Н. Развитие АПК Самарской области в условиях импортозамещения // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 24-27.
26. Липатова, Н. Н. Современное состояние и тенденции развития сельскохозяйственной кооперации / Н. Н. Липатова, С. В. Перцев, Т. Н. Шлыкова // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сб. науч. тр. – Кинель : РИО СГСХА, 2019. – С. 25-30.



27. Липатова, Н. Н. Малые формы хозяйствования: состояние, проблемы, перспективы : монография. – Кинель, 2020. – 165 с.
28. Минаков, И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция : учебник. – СПб. : Лань, 2016. – 352 с.
29. Невзгодков, В. В. Оценка влияния различных факторов на эффективность функционирования сельскохозяйственных предприятий Самарской области / В. В. Невзгодков, А. Г. Волконская, С. В. Машков // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 474-478.
30. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка. Около 100000 слов, терминов и фразеологических выражений. – М. : АСТ, 2015. – 1315 с.
31. Производственная кооперация : учебное пособие / под ред. А. В. Ткача. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2007. – 176 с.
32. Сельскохозяйственная кредитная кооперация : учебное пособие / под ред. С. Б. Коваленко, З. Н. Козенко. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 448 с.
33. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство. Основные показатели. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samarastat.gks.ru/agriculture>.
34. Сельское хозяйство и балансы продовольственных ресурсов. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
35. Серова, Е. В. Сельскохозяйственная кооперация в СССР. – М. : Агропромиздат, 1991. – 160 с.
36. Ткач, А. В. Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006. – 364 с.
37. Тимофеева, Г. В. Формирование производственной инфраструктуры АПК рыночного типа. – Волгоград, 2002. – 140 с.
38. Тимофеева, Г. В. Инновационно-инвестиционный механизм развития социальной сферы региона // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3, Экономика. Экология. – 2012. – №1 (20). – С. 205-210.
39. Тимофеева, Г. В. Государственная социальная политика России: опыт рыночных трансформаций и перспективы развития // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 7, Философия. Социология и социальные технологии. – 2012. – №1 (16). – С. 74-82.
40. Туган-Барановский, М. И. Социальные основы кооперации. – М. : Эдиториал урсс, 2010. – 496 с.
41. Чайнов, А. В. Краткий курс кооперации : монография. – СПб. : Лань, 2014. – 68 с.
42. Чернышевский, Н. Г. Избранные экономические произведения. Т. 2. – М. : ОГИЗ Государственное издательство политической литературы, 1948. – 377 с.

43. Шмелев, Г. И. Производство сельскохозяйственных продуктов населением России. – М. : Academia, 2002. – 288 с.
44. Volkonskaya, A. G. Electronic form of procurement in agricultural enterprises / A. G. Volkonskaya, O. V. Pashkina, N. N. Galenko, O. I. Kurlykov // BIO Web of Conferences. – EDP Sciences, 2020. – P. 00127.
45. Kudryashova, Yu. N. The organization of management accounting as a mechanism to improve the efficiency of agricultural enterprises / Yu. N. Kudryashova, T. G. Lazareva, T. N. Makushina, Yu. V. Chernova // BIO Web of Conferences. – EDP Sciences, 2020. – P. 00028.
46. Mamai, O. V. The system of effective management of crop production in modern conditions / O. V. Mamai, V. Ya. Parshova, N. N. Lipatova [et al.] // Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources : International Scientific-Practical Conference. – Kazan : EDP Sciences, 2020. – P. 00027.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### А

АККОР 59, 60

Артель 19, 36, 52, 53, 57, 93, 94, 154

Ассоциированный член  
кооператива 5, 36, 37, 86, 91, 152

### В

Взнос 5, 32, 33, 36, 39, 63, 67, 65, 85,  
91, 101, 118, 152, 153, 155

- вступительный 129

- паевой 5, 32, 33, 39, 63, 67, 68, 85,  
91, 101, 118, 152, 153, 155

· дополнительный 67, 68, 152

· обязательный 67, 68, 129, 153

### Д

Дивиденд 37, 152

### И

Имущество кооператива 66, 83

### К

Концентрация 48, 152

Кооператив 5, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 16,  
20, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 53,  
57, 58, 62, 63, 65, 66, 67, 79, 85, 56,  
87, 88, 89, 90, 91

Кооперативные выплаты 37, 38, 69,  
76, 77, 152

Коопхоз 36, 40, 52, 53, 93, 94, 98, 99,  
100, 101, 152

### Л

Ликвидация кооператива 71, 79, 83,  
152

Ликвидационная комиссия 81, 82

Личное трудовое участие 38, 58, 84,  
86, 97, 98, 102, 152, 155

### Н

НЭП 18, 20, 23

### О

Организационный комитет 62, 64,  
68

Органы управления кооперативом  
63, 64, 69, 70

- наблюдательный совет 63, 70, 71,  
74, 75, 76, 80, 90

- общее собрание 69, 70, 80, 87, 90,  
131

- правление 63, 70, 71, 72, 73, 74,  
79, 80, 81, 85, 87, 88, 89, 90, 92, 130

### П

Пай 5, 36, 37, 63, 89, 91, 130, 153

Представительство 6, 75, 153

Прибыль 13, 14, 37, 50, 76, 77, 100,  
131, 145, 146

Принципы кооперации 3, 5, 13, 49

### С

Сельскохозяйственная коммуна 19

Сельскохозяйственная кооперация  
3, 4, 5, 14, 20, 22, 24, 36, 56, 57, 116,  
154

Сельскохозяйственный кооператив  
31, 34, 51, 56, 60, 61, 81, 82, 83, 87,  
88, 103, 118, 132

- потребительский кооператив 365,  
36, 105, 125, 126, 130, 154

- производственный кооператив  
58, 63, 86, 93, 102, 154

Товаропроизводитель 5, 36, 57, 154

Специализация 46, 48, 103, 155

### У

Устав 7, 19, 34, 41, 63, 64, 65, 67, 87,  
85, 98, 129, 151

Участие в хозяйственной  
деятельности кооператива 58, 97,  
105, 155

### Ф

Факторы 8, 55, 56, 109

Фаланга 11

Фонд 6, 25, 50, 63, 65, 67, 68, 69, 76,  
82, 94, 95, 98, 99, 101, 102, 121, 129,  
131, 153, 154

- неделимый 68, 82, 153

- паевой 6, 25, 50, 63, 65, 67, 68, 94,  
95, 98, 99, 101, 102, 121, 131, 153,  
154

- резервный 68, 76, 77, 129

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
1. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ДИСЦИПЛИНЫ «СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ».....	4
1.1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины.....	4
1.2. Кооперация как процесс и как организационно-правовая форма хозяйствования.....	5
1.3. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.....	7
2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ.....	9
2.1. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы.....	9
2.2. Зарождение кооперативных идей в России.....	12
2.3. Основные учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве	15
2.4. Кооперация в период новой экономической политики.....	18
2.5. Сельскохозяйственная кооперация в 60–90-е гг. XX века в России... ..	24
3. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ПО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	28
3.1. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве.....	28
3.2. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации».....	35
3.3. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов).....	40
4. ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ.....	44
4.1. Необходимость кооперации и предпосылки ее развития.....	44
4.2. Взаимосвязь специализации, концентрации и кооперации производства.....	46
4.3. Международные принципы создания кооперативов.....	49
5. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ: ТИПЫ, ФОРМЫ И ВИДЫ.....	52
5.1. Типы, формы и виды кооперации.....	52
5.2. Внешние и внутренние факторы деятельности сельскохозяйственных кооперативов.....	55
5.3. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации.....	57
6. СОЗДАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА.....	62
6.1. Порядок образования кооператива.....	62
6.2. Источники формирования имущества кооперативов.....	66
6.3. Органы управления кооперативом.....	69
6.4. Распределение прибыли и убытков в кооперативе.....	76

6.5. Порядок ликвидации кооперативов.....	79
<b>7. ПОРЯДОК ПРИЕМА И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ЧЛЕНОВ</b>	
<b>КООПЕРАТИВА.....</b>	<b>84</b>
7.1. Члены кооператива и ассоциированные члены кооператива.....	84
7.2. Порядок приема в члены кооператива.....	87
7.3. Порядок прекращения членства в кооперативе и исключение из членов кооператива.....	88
7.4. Порядок возврата пая выходящему члену кооператива.....	91
<b>8. ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ</b>	
<b>СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ</b>	
<b>КООПЕРАТИВОВ.....</b>	<b>93</b>
8.1. Виды сельскохозяйственных производственных кооперативов и их функции.....	93
8.2. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов...	96
8.3. Порядок создания кооперативного хозяйства.....	98
8.4. Механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза).....	102
<b>9. ОСОБЕННОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ</b>	
<b>ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ.....</b>	<b>105</b>
9.1. Виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов.....	105
9.2. Региональные особенности развития потребительской кооперации	107
<b>10. КООПЕРАЦИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.....</b>	<b>110</b>
10.1. Малые формы хозяйствования.....	110
10.2. Кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств.....	116
10.3. Кооперация личных подсобных хозяйств.....	120
<b>11. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КРЕДИТНЫЕ</b>	
<b>КООПЕРАТИВЫ.....</b>	<b>128</b>
11.1. Услуги, предоставляемые кредитным кооперативом.....	128
11.2. Внутренний регламент кредитного кооператива.....	129
11.3. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка.....	130
11.4. Понятие и классификация рисков сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива.....	132
<b>12. РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ</b>	
<b>В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ.....</b>	<b>141</b>
12.1. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах.....	141
12.2. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах.....	144
12.3. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах.....	148
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>152</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>156</b>
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>164</b>
<b>АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....</b>	<b>168</b>

Учебное издание

**Липатова Наталья Николаевна**

# **СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 17.02.2021. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 9,94, печ. л. 10,7.

Тираж 100. Заказ №13.

Отпечатано с готового оригинал-макета в издательско-библиотечном  
центре ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**В. А. Мезенцева, А. Ф. Башмак**

# **ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА**

Учебное пособие

Кинель 2016

УДК 796/799 (075)  
ББК 75 Я7  
М44

*Рецензенты:*

канд. пед. наук, зав. кафедрой «Педагогика, философия и история»  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*Д. В. Романов;*

канд. пед. наук, доцент, зав. кафедрой «Физвоспитание и спорт»  
СамГУПС

*И. А. Васельцова*

**Мезенцева, В. А.**

**М44** Физическая культура : учебное пособие / В. А. Мезенцева,  
А. Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.  
**ISBN 978-5-88575-429-3**

Учебное пособие содержит материалы по основам теории и методики физического воспитания, необходимые при изучении теоретического раздела учебной дисциплины «Физическая культура и спорт».

Предназначено для обучающихся по всем направлениям подготовки, реализуемым в Самарской ГСХА.

УДК 796/799 (075)  
ББК 75 Я7

**ISBN 978-5-88575-429-3**

© Мезенцева В. А., Башмак А. Ф., 2016  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016



## Предисловие

Цель пособия – помочь обучающимся овладеть системой научно-практических знаний и умений, необходимых для понимания социально-биологических основ физической культуры.

В пособии подробно рассмотрены вопросы теории и методики физического воспитания, спортивной тренировки и оздоровительной физической культуры, личной гигиены и психофизической тренировки.

Большое внимание уделено основным понятиям, терминам, средствам, формам и методам физической культуры и спорта.

Учебное пособие включает 9 разделов.

Содержание пособия полностью отражает тематику теоретического раздела программы. Вопросы социального, биологического, физиологического и психологического характера требуют некоторого смыслового повторения отдельных положений теоретического раздела при изложении конкретных вопросов физической культуры и спорта. Для лучшего усвоения материала после каждого раздела предлагаются контрольные вопросы, что позволяет обучающимся не только осмыслить предлагаемый материал, но и систематизировать полученные знания.

В процессе изучения данного пособия должны формироваться следующие профессиональные компетенции: понимание роли физической культуры в развитии человека и подготовке специалиста; знание основ физической культуры и здорового образа жизни; владение системой практических умений и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья, развитие и совершенствование психофизических способностей и качеств, самоопределение в физической культуре; приобретение опыта использования физкультурно-спортивной деятельности для достижения жизненных и профессиональных целей.

Авторы выражают благодарность ведущим ученым – В. И. Ильиничу, Ю. И. Евсееву, В. И. Дубровскому, Ж. К. Холодovu, В. С. Кузнецову за помощь к подготовке учебного пособия.

# 1. Физическая культура в общекультурной и профессиональной подготовке студентов

Понятие «культура» можно определить как степень раскрытия потенциальных возможностей личности в различных областях деятельности. Культура представлена в результатах материальной и духовной деятельности человека; он познает культуру, зафиксированную в духовных и материальных ценностях, действует в социальной среде как носитель культурных ценностей, создает новые ценности, необходимые для развития культуры последующих поколений.

## *1.1. Физическая культура и спорт как социальные феномены*

**Физическая культура** – органическая часть общечеловеческой культуры, ее особая самостоятельная область, это специфический процесс и результат человеческой деятельности, средство и способ физического совершенствования личности.

Физическая культура воздействует на жизненно важные стороны индивида, полученные в виде задатков, которые передаются генетически и развиваются в процессе жизни под влиянием воспитания, деятельности и окружающей среды.

Физическая культура удовлетворяет социальные потребности в общении, игре, развлечении, в некоторых формах самовыражения личности через социально активную полезную деятельность.

Физическая культура представлена совокупностью материальных и духовных ценностей.

**Материальные ценности** – спортивные сооружения, инвентарь, специальное оборудование, спортивная экипировка, медицинское обеспечение.

**Духовные ценности** – информация, произведения искусства, разнообразные виды спорта, игры, комплексы физических упражнений, этические нормы, регулирующие поведение человека в процессе физкультурно-спортивной деятельности, и др.

**Спорт** – часть физической культуры. В нем человек стремится расширить границы своих возможностей, это огромный мир эмоций, порождаемых успехами и неудачами, популярнейшее

зрелище, действенное средство воспитания и самовоспитания человека, в нем присутствует сложнейший процесс межчеловеческих отношений.

**Спорт** – это собственно соревновательная деятельность и специальная подготовка к ней. Он живет по определенным правилам и нормам поведения. В нем ярко проявляется стремление к победе, достижению высоких результатов, требующих мобилизации физических, психических и нравственных качеств человека.

### ***Компоненты физической культуры***

**Физическое воспитание** – это педагогический процесс, направленный на совершенствование формы и функций организма человека, формирования двигательных умений, навыков, связанных с ними знаний и развития физических качеств.

Физическое воспитание характеризует основу физической подготовленности людей – приобретение фонда жизненно важных двигательных умений и навыков, разностороннее развитие физических способностей.

Важными элементами физического воспитания являются:

- «школа» движений, система гимнастических упражнений и правила их выполнения, с помощью которых у ребенка формируются умения дифференцированно управлять движениями, способность координировать их в разных сочетаниях;
- система упражнений (основные способы ходьбы, бега, плавания, бега на коньках, на лыжах и др.), при преодолении препятствий, в метаниях, в поднимании и переноске тяжестей;
- «школа» мяча (игра в волейбол, баскетбол, гандбол, футбол, теннис и др.).

**Физическое развитие** – это биологический процесс становления, изменения естественных морфологических и функциональных свойств организма в течение жизни человека (длина, масса тела, окружность грудной клетки, жизненная емкость легких, максимальное потребление кислорода, сила, быстрота, выносливость, гибкость, ловкость и др.).

С помощью физических упражнений, различных видов спорта, рационального питания, режима труда и отдыха можно изменять в необходимом направлении приведенные выше показатели физического развития. В основе управления физическим развитием лежит биологический закон упражняемости и закон единства форм и функций организма. Между тем физическое развитие

в полной мере обусловлено и законами наследственности, которые необходимо учитывать, как факторы, благоприятствующие или наоборот препятствующие физическому совершенствованию человека.

Физическое развитие тесно связано со здоровьем человека. Здоровье выступает как ведущий фактор, который определяет не только гармоничное развитие молодого человека, но и успешность освоения профессии, плодотворность его будущей профессиональной деятельности, что составляет общее жизненное благополучие.

Благодаря *профессионально-прикладной физической культуре* создаются предпосылки для успешного овладения той или иной профессией и эффективного выполнения работы. На производстве это вводная гимнастика, физкультпаузы, физкультминутки, после-рабочие реабилитационные упражнения и др. Содержание и состав средств профессионально-прикладной физической культуры, порядок их применения определяются особенностями трудового процесса. В условиях воинской службы она приобретает черты военно-профессиональной физической культуры.

***Оздоровительно-реабилитационная физическая культура.*** Она связана с направленным использованием физических упражнений в качестве средств лечения заболеваний и восстановления функций организма, нарушенных или утраченных вследствие заболеваний, травм, переутомления и других причин. Ее разновидностью является лечебная физическая культура (лечебная гимнастика, дозированная ходьба, бег и другие упражнения), связанных с характером заболеваний, травм или других нарушений функций организма (перенапряжение, хроническое утомление, возрастные изменения и др.).

Средства ее используются в таких режимах, как «щадящий», «тонизирующий», «тренирующий» и др., а формами проведения могут быть индивидуальные сеансы-процедуры, занятия урочного типа и др.

***Фоновые виды физической культуры:***

- гигиеническая физическая культура (утренняя гимнастика, прогулки, другие физические упражнения в режиме дня, не связанные со значительными нагрузками);
- рекреативная физическая культура (туризм, физкультурно-оздоровительные развлечения).

В качестве *средств физической культуры* используются:

- физические упражнения;
- естественные силы природы (солнце, воздух и вода, их закаляющее воздействие);
- гигиенические факторы – личная гигиена, гигиена сна, режим питания, трудовой деятельности, гигиена тела, спортивной одежды, обуви, мест занятий, отказ от вредных привычек.

## **1.2. Физическая культура в структуре профессионального образования**

Физическая культура – основа социально-культурного бытия индивида, основополагающая модификация его общей и профессиональной культуры. Как интегрированный результат воспитания и профессиональной подготовки она проявляется в отношении человека к своему здоровью, физическим возможностям и способностям, в образе жизни и профессиональной деятельности и предстает в единстве знаний, убеждений, ценностных ориентации и в их практическом воплощении.

### ***Физическая культура студента***

**Мотивационно-ценностный компонент** отражает активно положительное эмоциональное отношение к физической культуре, сформированную потребность в ней, систему знаний, интересов, мотивов и убеждений, организующих и направляющих волевые усилия личности, познавательную и практическую деятельность по овладению ценностями физической культуры, нацеленность на здоровый образ жизни, физическое совершенствование.

Кругозор личности в сфере физической культуры определяют знания теоретические, методические, практические.

**Теоретические знания** охватывают историю развития физической культуры, закономерности работы организма человека в двигательной деятельности и выполнения двигательных действий, физического самовоспитания и самосовершенствования. Эти знания необходимы для объяснения и связаны с вопросом «почему?»

**Методические знания** обеспечивают возможность получить ответ на вопрос: как использовать теоретические, знания на практике, как самообучаться, саморазвиваться, самосовершенствоваться в сфере физической культуры?

**Практические знания** характеризуют ответ на вопрос: как эффективно выполнять то или иное физическое упражнение, двигательное действие?

**Знания** необходимы для самопознания личности в процессе физкультурно-спортивной деятельности, самосознанию, т.е. осознанию себя как личности, осознанию своих интересов, стремлений, переживаний.

**Эмоции**, сопровождающие самопознание, формирует отношение к себе и образует самооценку личности. Она имеет две стороны – содержательную (знания) и эмоциональную (отношение).

**Убеждения** определяют направленность оценок и взглядов личности в сфере физической культуры, побуждают ее активность, становятся принципами ее поведения. Они отражают мировоззрение студента и придают его поступкам особую значимость и направленность.

**Потребности** в физической культуре – главная побудительная, направляющая и регулирующая сила поведения личности. Они имеют широкий спектр:

- потребность в движениях и физических нагрузках;
- в общении, контактах и проведении свободного времени в кругу друзей;
- в играх, развлечениях, отдыхе, эмоциональной разрядке;
- в самоутверждении, укреплении позиций своего Я;
- в познании; в эстетическом наслаждении; в улучшении качества физкультурно-спортивных занятий, в комфорте и др.

Удовлетворение потребностей сопровождается – положительными эмоциями (радость, счастье), неудовлетворение – отрицательными (отчаяние, разочарование, печаль).

Возникающая на основе потребностей система мотивов определяет направленность личности, стимулирует и мобилизует ее на проявление активности. Можно выделить следующие мотивы:

- физического совершенствования, связанный со стремлением ускорить темпы собственного, развития, занять достойное место в своем окружении, добиться признания, уважения;
- дружеской солидарности, продиктованный желанием быть вместе с друзьями, общаться, сотрудничать с ними;
- долженствования, связанный с необходимостью посещать занятия по физической культуре, выполнять требования учебной программы;

– соперничества, характеризующий стремление выделиться, самоутвердиться в своей среде, добиться авторитета, поднять свой престиж, быть первым, достичь как можно большего;

– подражания, связанный со стремлением быть похожим на тех, кто достиг определенных успехов в физкультурно-спортивной деятельности или обладает особыми качествами и достоинствами, приобретенными в результате занятий;

– спортивный, определяющий стремление добиться каких-либо значительных результатов;

– процессуальный, при котором внимание сосредоточено не на результате деятельности, а на самом процессе занятий;

– игровой, выступающий средством развлечения, нервной разрядки, отдыха;

– комфортности, определяющий желание заниматься физическими упражнениями в благоприятных условиях, и др.

В побуждении студентов к занятиям физической культурой и спортом важны и интересны.

Интересы отражают избирательное отношение человека к объекту, обладающему значимостью и эмоциональной привлекательностью. В интересе отражаются потребности человека и средства их удовлетворения.

В структуре интереса различают эмоциональный компонент, познавательный и поведенческий компоненты.

**Эмоциональный компонент** связан с тем, что человек по отношению к объекту или деятельности всегда испытывает какие-либо чувства (удовольствие, удовлетворенность, величина потребности, оценка личной значимости, удовлетворенность физическим Я и др.).

**Познавательный компонент** связан с осознанием свойств объекта, пониманием его пригодности для удовлетворения потребностей, а также с поиском и подбором средств, необходимых для удовлетворения возникшей потребности (убежденность в необходимости занятий физической культурой и спортом, осознание индивидуальной необходимости занятий; определенный уровень знаний; стремление к познанию и др.).

В **поведенческом компоненте** отражаются мотивы и цели деятельности, а также рациональные способы удовлетворения потребности.

**Интересы** обычно возникают на основе тех мотивов и целей физкультурно-спортивной деятельности, которые связаны:

- с удовлетворением процессом занятий (динамичность, эмоциональность, новизна, разнообразие, общение и др.);
- с результатами занятий (приобретение новых знаний, умений и навыков, овладение разнообразными двигательными действиями, испытание себя, улучшение результата и др.);
- с перспективой занятий (физическое совершенство и гармоничное развитие, воспитание личностных качеств, укрепление здоровья, повышение спортивной квалификации и др.).

Отношения задают предметную ориентацию, определяют социальную и личностную значимость физической культуры в жизни. Выделяют активно-положительное, пассивно-положительное, индифферентное, пассивно-отрицательное, активно-отрицательное отношения.

При **активно-положительном отношении** ярко выражены физкультурно-спортивная заинтересованность и целеустремленность, глубокая мотивация, ясность целей, устойчивость интересов, регулярность занятий, участие в соревнованиях, активность и инициативность в организации и проведении физкультурно-спортивных мероприятий.

**Пассивно-положительное отношение** отличается расплывчатыми мотивами, неясностью и неконкретностью целей, аморфностью и неустойчивостью интересов, эпизодическим участием в физкультурно-спортивных мероприятиях.

**Индифферентное отношение** – это безразличие и безучастность, мотивация в этом случае противоречива, цели и интересы к физкультурно-спортивной деятельности отсутствуют.

**Пассивно-отрицательное отношение** связано со скрытым негативизмом части людей к физической культуре и спорту, они для таких лиц не имеют никакого значения.

**Активно отрицательное отношение** проявляется в открытой неприязни, откровенном сопротивлении занятиям физическими упражнениями, которые для таких лиц не имеют никакой ценности.

**Ценностные ориентации** выражают совокупность отношений личности к физической культуре в жизни и профессиональной деятельности.



**Эмоции** – важнейший компонент ценностных ориентаций, наиболее глубоко характеризующий их содержание и сущность.

С помощью эмоций выражаются:

- удовольствие, удовлетворение, величина потребности, оценка личной значимости, удовлетворенность физическим Я;
- настроения (слабо выраженные устойчивые эмоциональные состояния);
- страсть быстро возникающее, стойкое и сильное чувство, например к спорту);
- аффект (быстро возникающее кратковременное эмоциональное состояние, вызванное особо значимым раздражителем и всегда бурно проявляемое, например при победе).

**Волевые усилия** регулируют поведение и деятельность личности в соответствии с поставленными целями, принятыми решениями. Волевое усилие направляется разумом, моральным чувством, нравственными убеждениями.

Физкультурно-спортивная деятельность развивает волевые качества:

- упорство в достижении цели, которое проявляется через терпеливость и настойчивость, т.е. стремление достичь отдаленную во времени цель, несмотря на возникающие препятствия и трудности;
- самообладание, под которым понимают смелость, как способность выполнить задание, несмотря на возникающее чувство боязни, страха;
- сдержанность (выдержка) как способность подавлять импульсивные, малообдуманные, эмоциональные реакции;
- собранность (сосредоточенность) как способность концентрировать внимание на выполняемом задании, несмотря на возникающие помехи.

К волевым качествам относятся решительность, характеризующаяся минимальным временем принятия решения в значимой для человека ситуации, и инициативность, которая определяется взятием на себя ответственности за принимаемое решение.

### ***1.2.1. Физическая культура и спорт как средства сохранения и укрепления здоровья студентов, их физического и спортивного совершенствования***

Владея и активно используя разнообразные физические упражнения, человек улучшает свое физическое состояние

и подготовленность, физически совершенствуется. Физическое совершенство отражает такую степень физических возможностей личности, ее пластической свободы, которые позволяют ей наиболее полно реализовать свои сущностные силы, успешно принимать участие в необходимых обществу и желательных для нее видах социально-трудовой деятельности, усиливают ее адаптивные возможности и рост на этой основе социальной отдачи.

Физкультурно-спортивная деятельность, в которую включаются студенты – один из эффективных механизмов слияния общественного и личного интересов, формирования общественно необходимых индивидуальных потребностей. Ее специфическим ядром являются отношения, развивающие физическую и духовную сферу личности, обогащающие ее нормами, идеалами, ценностными ориентациями.

Физическая культура личности проявляет себя в трех основных направлениях.

Во-первых, определяет способность к саморазвитию, отражает направленность личности «на себя», что обусловлено ее социальным и духовным опытом, обеспечивает ее стремление к творческому «самостроительству», самосовершенствованию.

Во-вторых, физическая культура – основа самостоятельного, инициативного самовыражения будущего специалиста, проявление творчества в использовании средств физической культуры, направленных на предмет и процесс его профессионального труда.

В-третьих, она отражает творчество личности, направленное на отношения, возникающие в процессе физкультурно-спортивной, общественной и профессиональной деятельности, т.е. «на других». Чем богаче и шире круг связей личности в этой деятельности, тем богаче становится пространство ее субъективных проявлений.

### ***1.2.2. Профессиональная направленность физического воспитания***

***Профессиональная направленность физической культуры личности*** – это основа, объединяющая все остальные ее компоненты.

Критериями, по которым можно судить о сформированности физической культуры личности, выступают объективные и субъективные показатели. Опираясь на них, можно выявить

существенные свойства и меру проявления физической культуры в деятельности. К ним относятся:

- степень сформированности потребности в физической культуре и способы ее удовлетворения;
- интенсивность участия в физкультурно-спортивной деятельности (затрачиваемое время, регулярность);
- характер сложности и творческий уровень этой деятельности;
- выраженность эмоционально-волевых и нравственных проявлений личности в физкультурно-спортивной деятельности (самостоятельность, настойчивость, целеустремленность, самообладание, коллективизм, патриотизм, трудолюбие, ответственность, дисциплинированность);
- степень удовлетворенности и отношение к выполняемой деятельности;
- проявление самодеятельности, самоорганизации, самообразования, самовоспитания и самосовершенствования в физической культуре;
- уровень физического совершенства и отношение к нему;
- владение средствами, методами, умениями и навыками, необходимыми для физического совершенствования;
- системность, глубина и гибкость усвоения научно-практических знаний по физической культуре для творческого использования в практике физкультурно-спортивной деятельности;
- широта диапазона и регулярность использования знаний, умений, навыков и опыта в физкультурно-спортивной деятельности;
- организация здорового стиля жизни, в учебной и профессиональной деятельности.

В соответствии с критериями можно выделить ряд уровней проявления физической культуры личности.

**Предноминальный уровень** – у студентов отсутствует потребность в жизнедеятельной активности, знания проявляются на уровне знакомства с учебным материалом, отрицается связь физической культуры со становлением личности будущего специалиста и процессом его профессиональной подготовки. На учебных занятиях такие студенты пассивны, сферу вне учебной деятельности отвергают.

**Номинальный уровень** – характеризуется индифферентным отношением студентов к физической культуре. Знания ограничены, бессистемны. Смысл занятий видится лишь в укреплении

здоровья, частично в физическом развитии. В послевузовском периоде такие студенты не проявляют инициативы в заботе о своем здоровье, физическом состоянии.

**Потенциальный уровень** – осознанное отношение студентов к физической культуре в целях самосовершенствования и профессиональной деятельности. Они имеют необходимые знания, убеждения, практические умения и навыки, позволяющие грамотно выполнить разнообразную физкультурно-спортивную деятельность под контролем и консультативной помощи педагогов и опытных товарищей. После окончания вуза проявляют физкультурно-спортивную активность, лишь попадая в благоприятную среду.

**Творческий уровень** – присущ студентам, убежденным в ценностной значимости и необходимости использовать физическую культуру для развития и реализации возможностей личности. Этим студентам присуща основательность знаний по физической культуре, они творчески внедряют физическую культуру в профессиональную деятельность, в семейную жизнь. После окончания вуза они проявляют инициативу самостоятельности во многих сферах жизнедеятельности.

### ***1.3. Физическая культура и спорт в высшем учебном заведении***

В соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования физическая культура с 1994 г. объявлена обязательной дисциплиной гуманитарного образовательного цикла.

#### ***Гуманитарная значимость физической культуры***

Физическая культура направлена на то, чтобы развить целостную личность, гармонизировать ее духовные и физические силы, активизировать готовность полноценно реализовать свои сущностные силы в здоровом и продуктивном стиле жизни, в профессиональной деятельности.

Гуманитаризация образования в сфере физической культуры означает его очеловечивание, выдвижение личности студента в качестве главной ценности педагогического процесса.

Гуманитаризация образовательного процесса подчеркивает огромную роль образованности личности, ее самоценность. Лишь при этом она может достигать такого состояния, при котором

становятся возможными и необходимыми социальные и индивидуальные процессы саморазвития, самовоспитания, самосовершенствования, самоуправления, самоопределения.

### ***Ценностные ориентации и отношение студентов к физической культуре***

В сфере физической культуры ценности по качественному критерию могут быть представлены как:

- материальные (условия занятий, качество спортивной экипировки, льготы со стороны общества);
- физические (здоровье, телосложение, двигательные умения и навыки, физические качества, физическая подготовленность);
- социально-психологические (отдых, развлечение, удовольствие, трудолюбие, навыки поведения в коллективе, чувства долга, чести, совести, благородства, средства воспитания и социализации, рекорды, победы, традиции);
- психические (эмоциональные переживания, черты характера, свойства и качества личности, творческие задатки);
- культурные (познание, самоутверждение, самоуважение, чувство собственного достоинства, эстетические и нравственные качества, общение, авторитет).

### ***Основы организации физического воспитания в вузе***

Физическая культура в вузе выполняет следующие социальные функции:

- преобразовательно-созидательную, что обеспечивает достижение необходимого уровня физического развития, подготовленности и совершенствования личности, укрепления ее здоровья, подготовку ее к профессиональной деятельности;
- интегративно-организационную, характеризующую возможности объединения молодежи в коллективы, команды, клубы, организации, союзы для совместной физкультурно-спортивной деятельности;
- проективно-творческую, определяющую возможности физкультурно-спортивной деятельности, в процессе которой создаются модели профессионально-личностного развития человека, стимулируются его творческие способности, осуществляются процессы самопознания, самоутверждения, саморазвития, обеспечивается развитие индивидуальных способностей;
- проективно-прогностическую, позволяющую расширить эрудицию студентов в сфере физической культуры, активно

использовать знания в физкультурно-спортивной деятельности и соотносить эту деятельность с профессиональными намерениями;

- ценностно-ориентационную, в процессе ее реализации формируются профессиональные и личностно-ценностные ориентации, их использование обеспечивает профессиональное саморазвитие и личностное самосовершенствование;

- коммуникативно-регулятивную, отражающую процесс культурного поведения, общения, взаимодействия участников физкультурно-спортивной деятельности, организации содержательного досуга, оказывающую влияние на коллективные настроения, переживания, удовлетворение социально-этических и эмоционально-эстетических потребностей, сохранение и восстановление психического равновесия, отвлечение от курения, алкоголя, токсикомании;

- социализации, в процессе которой происходит включение индивида в систему общественных отношений для освоения социокультурного опыта, формирования социально ценных качеств.

Чтобы достичь цели физического воспитания – сформировать физическую культуру личности, важно решить следующие воспитательные, образовательные, развивающие и оздоровительные задачи:

- понимать роль физической культуры в развитии личности и подготовке ее к профессиональной деятельности;

- знать научно-практические основы физической культуры и здорового образа жизни;

- формировать мотивационно-ценностное отношение студентов к физической культуре, установку на здоровый образ жизни, физическое самосовершенствование и самовоспитание, потребность в регулярных занятиях физическими упражнениями и спортом;

- овладеть системой практических умений и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья, психическое благополучие, развитие и совершенствование психофизических способностей и свойств личности, самоопределение в физической культуре;

- обеспечить общую и профессионально-прикладную физическую подготовленность, определяющую психофизическую готовность студентов к будущей профессии;

- приобрести опыт творческого использования физкультурно-спортивной деятельности для достижения жизненных и профессиональных целей.

Обязательный минимум дисциплины «Физическая культура» включает следующие дидактические единицы, освоение которых предусмотрено тематикой теоретического, практического и контрольного учебного материала:

- физическая культура в общекультурной и профессиональной подготовке студентов;
- социально-биологические основы физической культуры;
- основы здорового образа и стиля жизни;
- оздоровительные системы и спорт (теория, методика и практика);
- профессионально-прикладная физическая подготовка студентов.

**Теоретический материал** формирует мировоззренческую систему научно-практических знаний и отношение студентов к физической культуре.

**Практический раздел** учебного материала состоит из двух подразделов: методико-практического (овладение методами и способами физкультурно-спортивной деятельности для достижения личностью учебных, профессиональных и жизненных целей) и учебно-тренировочного.

Примерная тематика занятий может включать:

- методику составления индивидуальных программ физического самовоспитания;
- методические основы занятий с оздоровительной, рекреационной и восстановительной направленностью;
- основы методики самомассажа;
- методику корригирующей гимнастики для глаз;
- овладение методами оценки и коррекции осанки и телосложения;
- методы самоконтроля состояния здоровья, физического развития и другие, соотнесенные с содержанием соответствующей тематики лекций.

**Учебно-тренировочный подраздел** помогает приобрести опыт творческой практической деятельности, развить самостоятельность в физической культуре и спорте (использование знаний и умений в том, чтобы применять средства физической культуры, использовать профессионально-прикладную и спортивную физическую подготовку для приобретения индивидуального и коллективного опыта физкультурно-спортивной деятельности).

**Контрольный раздел занятий** обеспечивает:

- оперативный контроль, создающий информацию о ходе выполнения конкретного раздела, вида учебной работы;
- текущий контроль, позволяющий оценить степень освоения раздела, темы, вида учебной работы;
- итоговый контроль (зачеты, экзамен), выявляющий уровень сформированности физической культуры студента и самоопределение в ней путем комплексной проверки.

Студент, завершающий обучение по дисциплине «Физическая культура», должен:

- понимать роль физической культуры в развитии человека и подготовке специалиста;
- знать основы физической культуры и здорового образа жизни;
- иметь мотивационно-ценностное отношение и самоопределись в физической культуре с установкой на здоровый стиль жизни.

Учебные занятия студентов проводятся в форме:

- теоретических, практических, контрольных;
- элективных методико-практических и учебно-тренировочных занятий;
- индивидуальных и индивидуально-групповых дополнительных занятий или консультаций;
- самостоятельных занятий по заданию и под контролем преподавателя.

Внеучебные занятия организуются в форме:

- выполнения физических упражнений и рекреационных мероприятий в режиме учебного дня;
- занятий в спортивных клубах, секциях, группах по интересам;
- самостоятельных занятий физическими упражнениями, спортом, туризмом;
- массовых оздоровительных, физкультурных и спортивных мероприятий.

### ***Контрольные вопросы***

1. Физическая культура и спорт как социальные феномены.
2. Физическая культура – часть общечеловеческой культуры.
3. Спорт – явление культурной жизни.
4. Компоненты физической культуры: физическое воспитание, физическое развитие, профессионально-прикладная физическая культура, оздоровительно-реабилитационная физическая культура, фоновые виды физической культуры, средства физической культуры.



5. Физическая культура в структуре профессионального образования.
6. Физическая культура личности студента.
7. Физическая культура и спорт как средства сохранения и укрепления здоровья студентов, их физического и спортивного совершенствования.
8. Профессиональная направленность физической культуры.
9. Организационно-правовые основы физической культуры и спорта.
10. Физическая культура и спорт в высшем учебном заведении.
11. Гуманитарная значимость физической культуры.
12. Ценностные ориентации и отношение студентов к физической культуре и спорту.
13. Основы организации физического воспитания в вузе.

## 2. Основы здорового образа жизни студентов. Роль физической культуры в обеспечении здоровья

Жизнь человека зависит от состояния здоровья организма и масштабов использования его психофизиологического потенциала. Все стороны человеческой жизни в широком диапазоне социального бытия производственно-трудовом, политическом, социально-экономическом, семейно-бытовом, духовном, оздоровительном, учебном определяются уровнем здоровья.

### *2.1. Понятие «здоровье» как ценность и факторы, его определяющие, содержание и критерии*

Существуют различные подходы к определению понятия «здоровье». Общее для этих определений в том, что здоровье понимается как нечто противоположное болезни, отличное от нее, как синоним нормы.

**Здоровье** – естественное состояние организма, характеризующееся его уравновешенностью с окружающей средой и отсутствием каких-либо болезненных изменений.

**Здоровье** – это состояние полного физического, духовного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней и физических дефектов.

**Здоровье** – это постоянное наличие энергии, необходимой, чтобы обеспечивать гармоничное функционирование организма.

**Здоровье** – это основа благополучия человека; здоровье позволяет раскрыться всем его физическим и духовным возможностям.

**Здоровье** – это понятие не только физическое, но и нравственное; нравственно здоровый человек великодушен, благороден, дружелюбен и оптимистичен.

**Здоровье** – это отсутствие у человека причин и побудительных мотивов для болезней.

**Содержательные характеристики здоровья.** Наиболее широкое распространение в настоящее время получил **функциональный подход**. Его особенность заключается в способности индивида осуществлять присущие ему биологические и социальные

функции, в частности, выполнять общественно полезную трудовую, производственную деятельность. Их утрата является наиболее распространенным и наиболее значимым для человека, семьи, общества социальным последствием болезней человека.

В связи с функциональным подходом к здоровью возникло понятие *«практически здоровый человек»*, поскольку возможны патологические изменения, которые существенно не сказываются на самочувствии и работоспособности человека. Однако при этом чаще всего не учитывается, какую цену организм платит за сохранение работоспособности. В ряде случаев цена может быть настолько высокой, что грозит серьезными последствиями здоровью и работоспособности в будущем, поскольку изменения в организме до определенного уровня могут не сказываться на субъективных ощущениях и даже не отражаться на функции того или иного органа и системы. Поэтому, качественные и количественные характеристики, как здоровья, так и болезни имеют довольно широкий диапазон толкования. В пределах его различия в степени выраженности здоровья определяются по многим критериям-признакам: уровню жизнестойчивости организма, широте его адаптационных возможностей, биологической активности органов и систем, их способности к регенерации и др.

***Функциональное проявление здоровья в различных сферах жизнедеятельности.*** Состояние здоровья отражается на всех сферах жизни людей. Полнота и интенсивность многообразных жизнепроявлений человека непосредственно зависит от уровня здоровья, его «качественных» характеристик, которые в значительной мере определяют образ и стиль жизни человека. Это уровень социальной, экономической и трудовой активности, степень миграционной подвижности людей, приобщение их к современным достижениям культуры, науки, искусства, техники и технологии, характер и способы проведения досуга и отдыха. В то же время здесь проявляется и обратная зависимость: стиль жизни человека, степень и характер его активности в быту, особенно в трудовой деятельности, во многом определяют состояние его здоровья. Такая взаимозависимость открывает большие возможности для профилактики и укрепления здоровья.

Здоровье влияет на качество трудовых ресурсов, на производительность общественного труда и тем самым на динамику экономического развития общества. Уровень здоровья и физического

развития – одно из важнейших условий качества рабочей силы. В зависимости от их показателей: оценивается возможность участия человека в определенных сферах трудовой деятельности. Поэтому уже на этапе выбора специальности и вида профессионального обучения объективно возникает, ставится и решается проблема психофизиологического соответствия личности конкретным видам профессиональной деятельности.

Потребность в здоровье носит всеобщий характер, она присуща как отдельным индивидам, так и обществу в целом. Внимание к собственному здоровью, способность обеспечить индивидуальную профилактику его нарушений, сознательная ориентация на здоровье различных форм жизнедеятельности все это показатели общей культуры человека.

## ***2.2. Взаимосвязь общей культуры студента и его образа жизни***

В последние годы активизировалось внимание к здоровому образу жизни студентов, это связано с озабоченностью общества по поводу здоровья специалистов, выпускаемых высшей школой, роста заболеваемости в процессе профессиональной подготовки, последующим снижением работоспособности. Необходимо отчетливо представлять, что не существует здорового образа жизни как некой особенной формы жизнедеятельности вне образа жизни в целом.

Здоровый образ жизни отражает обобщенную типовую структуру форм жизнедеятельности студентов. В условиях здорового образа жизни ответственность за здоровье формируется у студента как часть общекультурного развития, проявляющаяся в единстве стилевых особенностей поведения. Способности построить себя как личность в соответствии с собственными представлениями о полноценной в духовном, нравственном и физическом отношении жизни.

Здоровый образ жизни во многом зависит от ценностных ориентаций студентами как лично значимые, но не всегда совпадают с ценностями, выработанными общественным сознанием. Так, в процессе накопления личностью социального опыта возможна дисгармония следующих процессов:

- познавательных процессов (научные и житейские знания);

- психологических (формирование интеллектуальных, эмоциональных, волевых структур);
- социально-психологических (социальные ориентации, система ценностей);
- функциональных (навыки, умения, привычки, нормы поведения, деятельность, отношения) процессов.

Подобная дисгармония может стать причиной формирования асоциальных качеств личности. Поэтому в вузе необходимо обеспечить сознательный выбор личностью общественных ценностей здорового образа жизни и формировать на их основе устойчивую, индивидуальную систему ценностных ориентаций, способную обеспечить саморегуляции личности, мотивацию ее поведения и деятельности.

***Здоровье в иерархии потребностей и ценностей культурного человека.*** Сохранение и воспроизводство здоровья находятся в прямой зависимости от уровня культуры. Культура отражает меру осознания и отношения человека к самому себе. В культуре проявляется деятельный способ освоения человеком внешнего и внутреннего мира его формирования и развития. Культура подразумевает не только определенную систему знаний о здоровье, но и соответствующее поведение по его сохранению и укреплению, основанное на нравственных началах.

Здоровье – это естественная, абсолютная и непреходящая жизненная ценность, которая занимает верхнюю ступень на иерархической лестнице ценностей, а также в системе таких категорий человеческого бытия, как интересы и идеалы, гармония, красота, смысл и счастье жизни, творческий труд, программа и ритм жизнедеятельности. По мере роста благосостояния населения, удовлетворения его естественных первичных потребностей (в пище, жилье и др.) относительная ценность здоровья все больше будет возрастать.

Можно выделить ***три уровня ценности здоровья:***

- ***биологический уровень*** (изначальное здоровье, предполагающее саморегуляцию организма, гармонию физиологических процессов и максимальную адаптацию);
- ***социальный уровень*** (здоровье как мера социальной активности, деятельного отношения индивида к миру);
- ***личностный уровень*** (здоровье как отрицание болезни в смысле ее преодоления).

Здоровье, будучи качественной характеристикой личности, способствует достижению многих других потребностей и целей. Выявлено, ценность здоровья как средства достичь других жизненных целей для респондентов важнее, чем ценность здоровья как средства прожить наиболее продолжительную и полноценную на всех этапах жизнь. Эти две характеристики здоровья как социальной ценности находятся в противоречии друг с другом.

Безусловно, противоречие между достижением материального благополучия и необходимостью быть здоровым разрешимо на пути совершенствования объективных условий жизнедеятельности людей. Но не менее важны собственные установки и стереотипы по реальному отношению к своему здоровью как к непреходящей ценности.

### ***2.3. Структура жизнедеятельности студентов и ее отражение в образе жизни***

Охрана и укрепление здоровья студенчества в основном определяется образом жизни. Повышенное внимание к нему проявляется на уровне общественного сознания, в сфере культуры, образования, воспитания.

Анализ фактических материалов о жизнедеятельности студентов свидетельствует о ее неупорядоченности и хаотичной организации. Это отражается в таких важнейших компонентах, как несвоевременный прием пищи, систематическое недосыпание, малое пребывание на свежем воздухе, недостаточная двигательная активность, отсутствие закаливающих процедур, выполнение самостоятельной учебной работы во время, предназначенное для сна, курение и др. Практические занятия по физическому воспитанию в вузе не гарантируют автоматически сохранение и укрепление здоровья студентов. Его обеспечивают многие составляющие образа жизни, среди которых большое место принадлежит регулярным занятиям физическими упражнениями, спортом, а также оздоровительным факторам.

#### ***Влияние окружающей среды на здоровье***

В настоящее время накоплен обширный научный материал, доказывающий непосредственное воздействие целого ряда факторов окружающей среды (климат, погода, экологическая обстановка) на здоровье человека.

Этим вопросом занимается биометрология (наука, занимающаяся изучением зависимости самочувствия от погоды). «Сезонно» работают и эндокринные железы: зимой основной обмен понижен из-за ослабления их деятельности; весной и осенью повышен, что сказывается на неустойчивости настроения.

На самочувствие оказывает влияние и изменение электромагнитного поля. В магнитоактивные дни обостряются сердечнососудистые заболевания, усиливаются нервные расстройства, повышается раздражительность, наблюдается быстрая утомляемость, ухудшается сон.

Установлено, что всплески солнечной активности разогревают внешние слои атмосферы Земли, меняют их плотность и химический состав, мощные потоки заряженных частиц и излучений вторгаются в атмосферу. От этого меняется и сама погода, и реакция на ее изменения у человека.

Экологическая обстановка также влияет на здоровье человека.

Способность приспосабливаться к отрицательным воздействиям различна у людей с разным уровнем здоровья, физической подготовленностью.

У людей с более высоким уровнем физической подготовленности устойчивость организма значительно выше, чем у лиц с низкой общей физической подготовленностью.

### ***Наследственность и ее влияние на здоровье***

Здоровье во многом зависит от наследственности и возрастных изменений, которые происходят в организме человека по мере развития. Способность организма сопротивляться воздействиям вредных факторов определяется генетическими особенностями адаптивных механизмов и характером их изменений.

Работами генетиков доказано, что при благоприятных условиях поврежденный ген может и не проявить своей агрессивности. Здоровый образ жизни, общий здоровый статус организма могут «усмирить» его агрессивность. Неблагоприятные условия внешней среды почти всегда усиливают агрессивность патологических генов и могут спровоцировать болезнь, которая бы при иных обстоятельствах не проявилась.

Уровень здоровья индивида зависит от генетического «фона», стадии жизненного цикла, адаптивных способностей организма, степени его активности, а также кумулятивного влияния факторов внешней (в том числе социальной) среды.

## 2.4. Личное отношение к здоровью как условие формирования здорового образа жизни

Отношение к здоровью обусловлено объективными обстоятельствами, в том числе воспитанием и обучением. Оно проявляется в действиях и поступках, мнениях и суждениях людей относительно факторов, влияющих на их физическое и психическое благополучие.

Каждый человек хочет быть здоровым. Однако даже в ситуации болезни люди нередко ведут себя неадекватно своему состоянию, не говоря уж о том, что в случае отсутствия болезни они далеко не всегда соблюдают санитарно-гигиенические требования. Очевидно, причина несоответствия между потребностью в здоровье и ее действительной повседневной реализацией человеком заключается в том, что здоровье обычно воспринимается людьми как нечто, безусловно данное, как с собой разумеющийся факт, потребность в котором хотя и осознается, но подобно кислороду, ощущается лишь в ситуации его дефицита. Чем адекватнее отношение человека к здоровью, тем интенсивнее забота о нем.

Имеет смысл выделить два типа ориентации (отношений) к здоровью:

- первый в охране здоровья ориентирован, прежде всего, на усилия самого человека, или условно «на себя»;
- второй преимущественно «вовне», когда усилиям человека отводится второстепенная роль.

К первому типу относятся, в основном, лица с хорошей самооценкой здоровья; они являются преимущественно *интериалами*, которых характеризует склонность приписывать ответственность за результат своей деятельности собственным усилиям и способностям. Ко второму типу относятся лица преимущественно с плохой и удовлетворительной самооценкой здоровья, *экстериалы*, приписывающие ответственность за результаты своей деятельности внешним силам и обстоятельствам, следовательно, характер заботы человека о здоровье связан с его личностными свойствами. Отсюда следует, что воспитание адекватного отношения к здоровью неразрывно связано с формированием личности в целом и предполагает различия в содержании, средствах и методах целенаправленных воздействий.



## ***Ценностные ориентации студентов на здоровый образ жизни и их отражение в жизнедеятельности***

Изучение ценностных ориентации студентов на здоровый образ жизни позволяет выделить среди них условно четыре группы.

Первая группа включает в себя абсолютные, общечеловеческие ценности, получившие у студентов оценку огромного значения (от 69 до 93%). К ним относятся: удачная семейная жизнь, мужество и честность, здоровье, всестороннее развитие личности, интеллектуальные способности, сила воли и собранность, умение общаться, обладание красотой и выразительностью движений.

Вторая группа «преимущественных ценностей» (от 63 до 66%) хорошее телосложение и физическое состояние, авторитет среди окружающих.

Третья группа ценностей получила наименование «противоречивых» за то, что в них одновременно представлены признаки большого и небольшого значения (от 35,5 до 59,2%). Она включает наличие материальных благ, успехи в работе, удовлетворенность учебной, занятия физическими упражнениями и спортом, хороший уровень развития физических качеств, интересный отдых.

Четвертая группа ценностей названа «частными», так как ее содержанию студенты придают небольшое значение (от 17 до 28%) – знания о функционировании человеческого организма, физическая подготовленность к избранной профессии, общественная активность.

Менее половины студентов имеет определенные представления о тесной взаимосвязи общей и физической культуры в своем личностном развитии и в соответствии с этим принимают поведенческие решения.

Забота о своем физическом состоянии отличается у женщин и мужчин. У женщин это проявляется в поддержании «внешних» форм состояния; у мужчин отмечена забота о развитии мускулатуры, пропорций телосложения, физических качеств. Эти факты свидетельствуют о необходимости более дифференцированного подхода к методикам физического воспитания для лиц разного пола.

Путь к общекультурному развитию, а, следовательно, и к здоровью начинается с овладения знаниями, но студентам не хватает поисково-познавательной активности для их пополнения и расширения.

## **2.5. Здоровый образ жизни и его составляющие.**

### **Основные требования к организации ЗОЖ**

К основным составляющим здорового образа жизни относят:

- режим труда и отдыха;
- организацию сна;
- режим питания;
- организацию двигательной активности;
- выполнение требований санитарии, гигиены, закаливания;
- профилактику вредных привычек;
- культуру межличностного общения;
- психофизическую регуляцию организма;
- культуру сексуального поведения.

#### ***Режим труда и отдыха***

Понимание важности хорошо организованного режима труда и отдыха основано на закономерностях протекания биологических процессов в организме. Человек, соблюдая устоявшийся и наиболее целесообразный режим жизнедеятельности, лучше приспосабливается к течению важнейших физиологических процессов. В том случае, если резервы нашей адаптации исчерпываются, мы начинаем испытывать дискомфорт, утомляемость, а то и заболеваем. Следовательно, необходимо вести четко организованный образ жизни, соблюдать постоянный режим в учебном труде, отдыхе, питании, сне и заниматься физическими упражнениями. При ежедневном повторении обычного уклада жизни, довольно быстро между этими процессами устанавливается взаимосвязь, закрепленная цепью условных рефлексов. Благодаря этому физиологическому свойству предыдущая деятельность является как бы толчком к последующей, подготавливая организм к легкому и быстрому переключению на новый вид деятельности, что обеспечивает ее лучшее выполнение.

#### ***Организация сна***

Сон обязательная и наиболее полноценная форма ежедневного отдыха. Для студента необходимо считать обычной нормой ночного монофазного сна 7,5-8 ч. Часы, предназначенные для сна, нельзя рассматривать как некий резерв времени, который можно часто и безнаказанно использовать для других целей. Это, как правило, отражается на продуктивности умственного труда и психоэмоциональном состоянии. Беспорядочный сон может привести

к бессоннице, другим нервным расстройствам.

### ***Организация режима питания***

Культура питания играет значительную роль в формировании здорового образа жизни студентов. Каждый студент может и должен знать принципы рационального питания, регулировать нормальную массу своего тела. Рациональное питание – это физиологически полноценный прием пищи людьми с учетом пола, возраста, характера труда и других факторов. Питание строится на следующих принципах: достижения энергетического баланса; установления правильного соотношения между основными пищевыми веществами белками, жирами, углеводами, между растительными и животными белками и жирами, простыми и сложными углеводами; сбалансированности минеральных веществ и витаминов; ритмичности приема пищи.

Важным аспектом культуры питания является режим питания, и распределение калорийности пищи в течение суток.

К режиму питания следует подходить строго индивидуально.

При занятиях физическими упражнениями, спортом принимать пищу следует за 2-2,5 ч до и спустя 30-40 мин после их завершения. При двигательной деятельности, связанной с интенсивным потоотделением, следует увеличить суточную норму потребления поваренной соли с 15 до 20-25 г. Полезно употреблять минеральную или слегка подсоленную воду.

### ***Организация двигательной активности***

Один из обязательных факторов здорового образа жизни студентов – систематическое, соответствующее полу, возрасту, состоянию здоровья использование физических нагрузок. Они представляют собой сочетание разнообразных двигательных действий, выполняемых в повседневной жизни, в организованных и самостоятельных занятиях физическими упражнениями и спортом, объединенных термином «двигательная активность».

У большого числа людей, занятых в сфере интеллектуального труда, двигательная активность ограничена. Это присуще и студентам, у которых соотношение динамического и статического компонентов жизнедеятельности составляет по времени в период учебной деятельности 1:3, а по энерготратам 1:1; во внеучебное время соответственно 1:8 и 1:2. То обстоятельство, что динамический компонент деятельности студентов во время учебных занятий и во внеучебное время почти одинаков, указывает на низкий уро-

вень двигательной активности значительного контингента студентов. В то же время определенная часть студентов увлекается спортом, уровень достижений в котором требует от них выполнения сравнительно высоких по объему и интенсивности физических нагрузок.

Поэтому возникает важнейшая социально-педагогическая задача – определить оптимальные, а также минимально и максимально, возможные режимы двигательной активности.

Минимальные границы должны характеризовать тот объем движений, который необходим человеку, чтобы сохранить нормальный уровень функционирования организма. Этому уровню должен отвечать двигательный режим оздоровительно-профилактического характера. Оптимальные границы должны определить тот уровень физической активности, при котором достигается наилучшее функциональное состояние организма, высокий уровень выполнения учебно-трудовой и социальной деятельности. Такой режим носит оздоровительно-развивающий характер. Максимальные границы должны предостерегать от чрезмерно высокого уровня физических нагрузок, который может привести к переутомлению, перетренировке, к резкому снижению уровня работоспособности в учебно-трудовой деятельности. Назовем такой режим индивидуально адаптированным к максимальным возможностям студентов. Поэтому для студентов-спортсменов, ориентированных на достижение высоких спортивных результатов, необходимо планировать индивидуальный режим обучения, жизнедеятельности, тренировки, обеспечивающий сочетание всех его компонентов.

Следует учитывать сезонные колебания двигательной активности – зимой она снижается на 5-15% по отношению к лету. У студентов, отнесенных к основной медицинской группе, она выше, чем у тех, кто распределен в специальную медицинскую группу, в среднем на 17-28%.

В соответствии с программой профилактики основных факторов риска среди молодежи гиподинамической считается ситуация, при которой студент уделяет физическим упражнениям до 4 ч в неделю, т.е. занимается только в рамках учебных занятий по физическому воспитанию.

Локомоция — наиболее энергетически емкий показатель двигательной активности, такой, при котором мужчины уделяют заня-

тиям 8-12 ч в неделю, а женщины 6-10 ч. При этом на целенаправленные занятия физическими упражнениями желательно затрачивать не менее 6-8 ч мужчинам и 5-7 ч женщинам. Остальное время дополняется физической активностью в различных условиях бытовой деятельности. Важный фактор оптимизации двигательной активности – самостоятельные занятия студентов физическими упражнениями (утренняя гимнастика, микропаузы в учебном труде с использованием упражнений специальной направленности, ежедневные прогулки, походы выходного дня и т.д.). Необходимые условия самостоятельных занятий – свободный выбор средств и методов их использования, высокая мотивация и положительный эмоциональный и функциональный эффект от затраченных физических, волевых, эмоциональных усилий.

Таким образом, чтобы выполнять указанный двигательный режим, необходима двигательная деятельность в объеме 1,3-1,8 ч в день. За счет использования двигательной активности с относительно высокой интенсивностью можно сократить ее продолжительность. Так, двухчасовую прогулку со скоростью 4,5 км/ч заменяет 15-минутный бег со скоростью 10 км/ч или 30 мин игры в баскетбол. В качестве компонента двигательной активности не следует забывать и столь популярные у молодежи танцы. Их высокий эмоциональный эффект сопряжен и с хорошим функциональным эффектом (пульсовой режим 120-140 удар/мин).

### ***Личная гигиена и закаливание***

***Гигиена тела*** предъявляет особые требования к состоянию кожных покровов, выполняющих следующие функции: защита внутренней среды организма, выделение из организма продуктов обмена веществ, терморегуляция и др. В полном объеме они выполняются только при здоровой и чистой коже. Кожа способна к самоочищению. С чешуйками, секретом сальных и потовых желез удаляются различные вредные вещества. Мыть тело под душем, в ванной или бане рекомендуется не реже одного раза в 4-5 дней. После занятий физическими упражнениями необходимо принимать теплый душ и менять нательное белье.

***Гигиена одежды*** требует, чтобы при ее выборе руководствовались не мотивами престижности, а ее гигиеническим назначением в соответствии с условиями и деятельностью, в которых она используется. К спортивной одежде предъявляются специальные требования, обусловленные характером занятий и правилами

соревнований по видам спорта. Она должна быть по возможности легкой и не стеснять движений. Поэтому спортивная одежда изготавливается из эластичных хлопчатобумажных и шерстяных тканей с высокой воздухопроницаемостью, хорошо впитывающих пот и способствующих его быстрому испарению.

Дополнительные гигиенические средства включают гидропроцедуры, массаж, самомассаж и направлены на ускорение восстановления работоспособности. Душ оказывает температурное и механическое воздействие на организм: горячий и продолжительный душ понижает возбудимость, повышает интенсивность обменных процессов. Теплый душ действует успокаивающе. Кратковременные холодные и горячие души повышают тонус мышц и сердечнососудистой системы. Контрастный душ эффективное средство восстановления работоспособности.

С методикой проведения различных видов массажа и гигиенических процедур можно ознакомиться на практических занятиях и изучая специальную литературу.

**Гигиенические основы закаливания.** Закаливание – важное средство профилактики негативных последствий охлаждения организма или действия высоких температур. Систематическое применение закаливающих процедур уменьшает число простудных заболеваний в 2-5 раз, а в отдельных случаях почти полностью исключает их. Закаливание может быть специфическим (повышается устойчивость к определенному фактору) и неспецифическим (повышается общая устойчивость к ряду факторов).

**Закаливание воздухом.** Воздух влияет на организм своей температурой, влажностью и скоростью движения. Дозировка воздушных ванн осуществляется постепенным снижением температуры воздуха, или увеличением длительности процедуры при одной и той же температуре. Сигналами неблагоприятного воздействия на организм при теплых ваннах являются резкое покраснение кожи и обильное потоотделение, при прохладных и холодных – появление «гусиной кожи» и озноб. В этих случаях воздушная ванна прекращается. Холодные ванны могут принимать лишь хорошо закаленные люди и только после врачебного обследования.

**Закаливание солнцем.** Солнечные ванны. Каждый вид солнечных лучей оказывает специфическое действие на организм. Световые лучи усиливают протекание биохимических процессов в организме, повышают его иммунобиологическую реактивность.

Инфракрасные лучи оказывают тепловое воздействие, ультрафиолетовые имеют бактерицидные свойства, под их влиянием образуется пигмент меланин, в результате чего кожа приобретает смуглый цвет – загар, предохраняющий организм от избыточной солнечной радиации и ожогов. Ультрафиолетовые лучи необходимы для синтеза в организме витамина «Д», без которого нарушается рост и развитие костей, нормальная деятельность нервной и мышечной систем. Ультрафиолетовые лучи в малых дозах возбуждают, а в больших угнетают ЦНС, могут привести к ожогу. Если после приема солнечных ванн вы бодрый и жизнерадостный, у вас хороший аппетит, крепкий, спокойный сон, значит, они пошли вам на пользу. Если вы становитесь раздражительным, вялым, плохо спите, пропал аппетит, значит, нагрузка была велика и нужно на несколько дней, исключить пребывание на солнце, а в дальнейшем сократить продолжительность солнечных ванн.

**Закаливание водой** – мощное средство, обладающее ярко выраженным охлаждающим эффектом, так как ее теплоемкость и теплопроводность во много раз больше, чем воздуха.

Обтирание – начальный этап закаливания водой. Его проводят полотенцем, губкой или просто рукой, смоченной водой. Обтирание производят последовательно: шея, грудь, руки, спина, затем вытирают их насухо и растирают полотенцем до красноты. Обливание следующий этап закаливания. Душ еще более эффективная водная процедура.

Для закаливания рекомендуется наряду с общими правилами применять и местные водные процедуры. Наиболее распространенные из них: обмывание стоп и полоскание горла холодной водой, так как при этом закаливаются наиболее уязвимые для охлаждения части организма. Обмывание стоп проводится в течение всего года перед сном водой с температурой вначале 26-28°C, а затем снижая ее до 12-15°C. После обмывания стопы тщательно растирают до покраснения. Полоскание горла проводится каждый день утром и вечером. Вначале используется вода с температурой 23-25°C, постепенно каждую неделю она снижается на 1-2°C и доводится до 5-10°C.

### ***Профилактика вредных привычек***

Здоровый образ жизни несовместим с вредными привычками. Употребление алкоголя, наркотических веществ, табака входит в число важнейших факторов риска многих заболеваний, негативно

отражающихся на здоровье студентов.

**Алкоголь** – это вещество наркотического действия, он обладает всеми характерными для данной группы веществ особенностями.

Продолжительное и систематическое употребление алкоголя раздражающе действует на проводящую систему сердца, а также нарушает нормальный процесс обмена веществ.

Страдают также органы пищеварения. Раздражая органы желудочно-кишечного тракта, алкоголь вызывает нарушение секреции желудочного сока и выделения ферментов, что приводит к развитию гастритов, язвы желудка и даже злокачественных опухолей. Развивается ожирение печени, затем ее цирроз, который в 10% случаев завершается появлением ракового заболевания.

Стиль жизни, связанный с употреблением алкоголя, неизбежно приводит к утрате социальной активности, замыкание в кругу своих эгоистических интересов. Снижается качество жизни студента в целом, его главные жизненные ориентиры искажаются и не совпадают с общепринятыми. Работа, требующая волевых и интеллектуальных усилий, становится затруднительной, возникает конфликтный характер взаимоотношения с обществом.

**Курение** – одна из самых вредных привычек. Воздействие табачного дыма на органы дыхания приводит к раздражению слизистых оболочек дыхательных путей, вызывая в них воспалительные процессы, сопровождаемые кашлем, особенно по утрам, хрипотой, выделением мокроты грязно-серого цвета. Впоследствии нарушается эластичность легочной ткани и развивается эмфизема легких. Именно поэтому курильщики в 10 раз чаще болеют раком легкого.

К числу вредных привычек относится употребление наркотиков. Систематическое употребление наркотиков приводит к резкому истощению организма, изменению обмена веществ, психическим расстройствам, ухудшению памяти, появлению стойких бредовых идей, к проявлениям, подобным шизофрении, деградации личности, бесплодию. Общая деградация личности наступает в 15-20 раз быстрее, чем при злоупотреблении алкоголем. Лечить от наркомании очень сложно, лучший вариант – даже не пробовать наркотики.

### ***Культура межличностного общения***

Общение, эффективность которого определяется развитостью коммуникативной культуры его участников, – ведущий вид



взаимодействия людей между собой и один из компонентов здорового образа жизни. Культура межличностного общения включает систему знаний, норм, ценностей и образцов поведения, принятых в обществе, где живет индивид, которые органично и непринужденно реализуются им в деловом и эмоциональном общении.

Развитие коммуникативной культуры предполагает, прежде всего, развитие перцептивных способностей и умений правильно воспринимать окружающих людей.

Коммуникативная культура предполагает наличие таких социальных установок, которые утверждают общение как диалог, требующий умения слушать, проявлять терпимость к идеям и недостаткам партнера, учитывать, что надо не только что-то получить самому, но и возможно больше отдавать другим.

Развитию коммуникативной культуры, бесспорно, содействует разнообразная и разносторонняя физкультурно-спортивная деятельность с ее многочисленными межличностными контактами гуманистического характера.

### ***Психофизическая регуляция организма***

Все субъективные восприятия разнообразных жизненных ситуаций, явлений, их оценка (желательность, полезность) связаны с эмоциями. Они помогают мобилизовать силы организма для экстренного преодоления каких-либо трудностей. Отрицательные эмоции приводят к повышению содержания в крови ацетилхолина, вызывающего сужение артерий сердца.

Под влиянием сильных эмоциональных воздействий возникает состояние стресса (напряжения). К числу отрицательных факторов, вызывающих его у студентов, можно отнести проблемы в семье, общечитии, обиду, тоску, неустроенность в жизни, подавленный гнев, незаслуженное оскорбление, сильный страх, дефицит времени, резкие перемены в условиях жизни, к которым нельзя быстро приспособиться. Но не всякий стресс вреден. Существует ***эустресс*** – положительный стресс, мобилирующий организм для приспособления к новым условиям. «Плохой» стресс – ***дистресс*** является главной причиной возникновения неврозов. Возникновение неврозов зависит и от того, как стресс-факторы воспринимаются личностью.

Анализ данных о возникновении и течении заболеваний, связанных со стрессами, показал, что основную роль играет не сам стресс, а отсутствие активности, направленной на изменение

возникшей ситуации. Предотвращение срывов при стрессах обеспечивает регулярная, но не чрезмерная физическая нагрузка, обладающая антистрессовым действием, снижающая тревогу и подавленность. Существуют и другие эффективные методы борьбы со стрессом.

Один из доступных способов регулирования психического состояния – *психическая саморегуляция* посредством аутогенной тренировки. В основе аутотренинга лежат упражнения в произвольном, волевом длительном и глубоком расслаблении мышц; система образования и закрепления полезных условных рефлексов с коры головного мозга на внутренние органы; упражнения в целенаправленном воспроизведении следов эмоционально окрашенных ситуаций.

Мышечная деятельность связана с эмоциональной сферой. Внутреннее состояние человека, который чем-то огорчен, расстроен, взволнован, выражается в том, что его мышцы напряжены. Расслабление мышц служит внешним показателем положительных эмоций, состояния общего покоя, уравновешенности, удовлетворенности. Но существует и обратная связь: мышцы – нервная система. Всем известно тонизирующее действие утренней гимнастики; классические опыты И. М. Сеченова показывают, что утомление быстрее проходит не во время пассивного отдыха, а под влиянием физических упражнений.

Отсюда понятно, что в аутогенной тренировке расслабление мышц (релаксация) имеет двойное физиологическое значение: 1) как самостоятельный фактор, уменьшающий эмоциональную напряженность; 2) как вспомогательный фактор, подготавливающий условия для переходного состояния от бодрствования ко сну.

Существует еще одна сторона тренировки саморасслабления. Произвольная релаксация мышц, удерживающаяся на протяжении некоторого отрезка времени, согласно методике занятий сменяется их волевым напряжением. В утренние и дневные часы сеанс аутотренинга заканчивается энергичными движениями, чтобы почувствовать себя бодрым. Систематическое чередование сменяющих друг друга фаз «расслабления – напряжения» есть не что иное, как использование физиологических механизмов для тренировки подвижности основных нервных процессов: торможения и возбуждения. Такая тренировка имеет самостоятельное лечебное, профилактическое и гигиеническое значение, особенно для людей с

инертностью (малоподвижностью) основных нервных процессов, т.е. для лиц с заторможенной инициативой, нерешительных, тревожно-мнительных, склонных к длительным переживаниям.

При использовании аутотренинга некоторые люди неоправданно отождествляют приемы психического самовоздействия – самовнушение и самоубеждение, тогда как приемы аутотренинга основаны лишь на самоубеждении, которое делает личность сильнее, активизирует ее.

Самовнушение возникает произвольно и подкрепляется отрицательными эмоциями. При самоубеждении в связи с общей осознанностью и целенаправленностью этого акта ощущения могут быть как приятными, так и неприятными, но во всех случаях они регулируются волевым усилием.

Аутогенная тренировка почти не имеет противопоказаний. Для достижения положительных результатов необходимо заниматься активно, настойчиво и последовательно, не теряя терпения.

Разновидностью аутотренинга является психогигиеническая гимнастика. Это система упражнений, используемых с психогигиеническими целями, отличается меньшим объемом. И имеет следующие особенности – применяется как утром для создания психофизиологической настройки на предстоящий день, так и вечером, перед сном. Используется аутотренинг и в целях профессионально-прикладной подготовки, особенно в тех видах профессиональной деятельности, которая осуществляется в особо сложных и напряженных по нервно-психическим усилиям процессах.

В системе аутогенной тренировки важную роль выполняет дыхательная гимнастика. Правильно поставленное брюшное дыхание вовлекает в дыхательный акт все части легких, повышает насыщение крови кислородом и увеличивает жизненную емкость легких; за счет движений диафрагмы массируются органы брюшной полости, в первую очередь печень, оживляется их кровоснабжение.

Фаза вдоха является мобилизующей. Поэтому если необходимо мобилизовать себя (например, ускорить пробуждение после сна) вдох растягивается и завершается энергичным коротким выдохом. Это «утренний» тип дыхания. Если же необходимо успокоить себя, снять излишнее возбуждение, прибегают к «вечернему» типу дыхания: после сравнительно короткого энергичного вдоха

следует несколько растянутый удлиненный выдох, а за ним короткая пауза – задержка дыхания.

Используются в системе психотренинга и упражнения, тренирующие внимание и развивающие самоконтроль, словесный самоприказ, аутогенное погружение и др. Необходимые методические сведения вы можете получить на практических занятиях и изучая специальную литературу.

### ***Культура сексуального поведения***

Сексуальное поведение – один из аспектов социального поведения человека. Культура формирует эротический ритуал ухаживания и сексуальной техники. Регламентируя наиболее важные аспекты сексуального поведения, культура оставляет место для индивидуальных или ситуативных вариаций, содержание которых может существенно варьироваться.

Социокультурные сдвиги влияют на сексуальное поведение, ритм сексуальной активности, ее интенсивность и социальные формы. Молодежь раньше начинает половую жизнь, добрачные связи стали допустимы для обоих полов при наличии и отсутствии любви.

Либерализация половой морали, частая смена партнеров, в сочетании с низкой сексуальной культурой порождают ряд серьезных последствий: аборт, распространение венерических заболеваний, СПИД, растет число разводов. Жить только для себя – это значит гнаться за все новыми удовольствиями. Секс становится развлечением, рассматривается как сфера индивидуального самутверждения. Девушка ищет поклонников ради социального престижа. Юноша сближается с девушкой не потому, что ему этого хочется, а потому, что «так принято». Таким образом, увеличилась возможность личности самой выбрать наиболее подходящий ей стиль сексуального поведения. Но чем меньше внешних запретов, тем важнее индивидуальный самоконтроль и выше ответственность за свои решения, тем выше значение морального выбора.

Физическая привлекательность лежит в основе полового внимания (красивая фигура, осанка, стройные ноги, легкость походки и др.), и поэтому необходимо уделять, особенно в молодые годы, внимание культуре физической и ее составной части телесной, формировать и улучшать свое телосложение в необходимом направлении. Отмечается прямая связь между соответствием соматического облика и здоровья. Женщины, например, регулярно

занимающиеся физическими упражнениями, спортом, приобретают такие качества, как соревновательность, упорство, бескомпромиссность в борьбе и др., что делает богаче их поведенческий репертуар, психическое благополучие, они лучше чувствуют себя в сексуальной сфере. В период гиперсексуальности использование правильно дозированных физических упражнений позволяет направить сексуальную энергию на другой вид деятельности.

Сексуальная удовлетворенность повышает самоуважение и самооценку. Сексуальная удовлетворенность у молодых людей положительно коррелирует с удовлетворенностью другими (интеллектуальными, спортивными, эстетическими и др.) увлечениями, общительностью, жизнерадостностью, и этим способствует их общекультурному развитию.

### ***Критерии эффективности использования здорового образа жизни***

Здоровый образ жизни обладает широким позитивным спектром воздействия на различные стороны проявлений организма и личности человека. В поведении это проявляется в большей жизненной энергии, собранности, хорошей коммуникабельности; ощущении своей физической и психоэмоциональной привлекательности, оптимистическом настрое, умении обеспечить свой полноценный и приятный отдых, целостную культуру жизнедеятельности.

В психологическом аспекте достоинства здорового образа жизни обнаруживаются в качестве психического здоровья, хорошем самочувствии, в нервно-психической устойчивости, способности успешно переносить последствия психических стрессов; в хорошо выраженной волевой организации (самообладании, целеустремленности, настойчивости в достижении поставленной цели, решительности), уверенности в своих силах, меньшей подверженности депрессии, ипохондрии, мнительности.

В функциональном проявлении можно отметить:

- более высокое качество здоровья, улучшение адаптационных процессов, повышение работоспособности и тренированности;
- снижение заболеваемости и болезненных ощущений;
- более быстрое и полноценное течение процессов восстановления после физической и умственной деятельности;
- усиление иммунных механизмов защиты организма; активность обменных процессов в организме;

- усиление половой потенции, нормализацию соотношения массы тела и роста;
- хорошую осанку и легкость походки.

Приведенное содержание критериев может быть расширено и детализировано в зависимости от потребностей личности.

## ***2.6. Физическое самовоспитание и самосовершенствование – условие здорового образа жизни***

Физическое самовоспитание понимается как процесс целенаправленной, сознательной, планомерной работы над собой и ориентированный на формирование физической культуры личности. Он включает совокупность приемов и видов деятельности, определяющих и регулирующих эмоционально окрашенную, действенную позицию личности в отношении своего здоровья, психофизического состояния, физического совершенствования и образования.

Физическое воспитание и образование не дадут долговременных положительных результатов, если они не активизируют стремление студента к самовоспитанию и самосовершенствованию. Самовоспитание интенсифицирует процесс физического воспитания, закрепляет, расширяет и совершенствует практические умения и навыки, приобретаемые в физическом воспитании.

Для самовоспитания нужна воля, хотя она сама формируется и закрепляется в работе, преодолении трудностей, стоящих на пути к цели. Оно может быть сопряжено с другими видами самовоспитания нравственным, интеллектуальным, трудовым, эстетическим и др.

Основными мотивами физического самовоспитания выступают:

- требования социальной жизни и культуры;
- притязание на признание в коллективе;
- соревнование, осознание несоответствия собственных сил требованиям социально-профессиональной деятельности.

В качестве мотивов могут выступать критика и самокритика, помогающие осознать собственные недостатки.

Процесс физического самовоспитания включает три основных этапа.

**Первый этап** связан с самопознанием собственной личности, выделением ее положительных психических и физических качеств, а также негативных проявлений, которые необходимо преодолеть. Эффект самопознания обусловлен требовательностью студента к себе. К методам самопознания относятся самонаблюдение, самоанализ и самооценка.

**Самонаблюдение** универсальный метод самопознания, глубина и адекватность которого зависят от его целенаправленности и умения субъекта видеть, систематически наблюдать на основе выделенных критериев за качествами или свойствами личности.

**Самоанализ** требует рассмотрения совершенного действия, поступка, причин, вызвавших это (например, отказ от выполнения запланированного комплекса упражнений в режиме дня может быть вызван дополнительной работой по выполнению учебных заданий, ухудшением самочувствия, отсутствием желания и т.д.); помогает выяснить истинную причину поступка и определить способ преодоления нежелательного поведения в следующий раз.

**Самооценка** тесно связана с уровнем притязаний, т.е. степенью трудности достижения целей, которые студент ставит перед собой. Расхождение между притязаниями и реальными возможностями ведет к тому, что студент начинает неправильно себя оценивать, вследствие чего его поведение становится неадекватным. Самооценка зависит от ее качества (адекватная, завышенная, заниженная). Если она занижена, то способствует развитию неуверенности в собственных возможностях, ограничивает жизненные перспективы. Ее адекватность в значительной мере определяется наличием четких критериев поведения, действий, развития физических качеств, состояния организма и др. Первый этап завершается решением работать над собой.

**На втором этапе**, исходя, из самохарактеристики определяется цель и программа самовоспитания, а на их основе личный план. Цель может носить обобщенный характер и ставится, как правило, на большой отрезок времени года (например, достигнуть высокого уровня физической культуры личности); частные цели (задачи) на несколько недель, месяцев.

Примерная программа – ориентир физического самовоспитания – может быть представлена следующим образом.

Цель формирование физической культуры личности.

Задачи деятельности:

- 1) включить в здоровый образ жизни и укрепить здоровье;
- 2) активизировать познавательную и практическую физкультурно-спортивную деятельность;
- 3) сформировать нравственно-волевые качества личности;
- 4) овладеть основами методики физического самовоспитания;
- 5) улучшить физическое развитие и физическую подготовленность в соответствии с требованиями будущей профессиональной деятельности.

Общая программа должна учитывать условия жизни, особенности самой личности, ее потребности.

**Третий этап** физического самовоспитания связан непосредственно с его практическим осуществлением. Он базируется на использовании способов воздействия на самого себя с целью самоизменения. Методы самовоздействия, направленные на совершенствование личности, именуют методами самоуправления. К ним относятся самоприказ, самовнушение, самоубеждение, самоупражнение, самокритика, самоободрение, самообязательство, самоконтроль, самоотчет.

Систематическое заполнение дневника самоконтроля является как бы самоотчетом о проделанной работе за день. Отчитываясь за свои действия, поступки, студент глубже осознает (а иногда вдруг узнает), какие качества ему необходимо формировать в первую очередь, от каких недостатков избавиться, чтобы улучшить свою личность, какие вносить изменения в личный план работы над собой. Можно выделить два вида самоотчета: итоговый и текущий. Итоговый подводится за достаточно длительный период времени – несколько месяцев, год. Его основой служит самоанализ фактического материала, характеризующего поведение человека в различных ситуациях и обстоятельствах и результаты его, отражающиеся на его морфофункциональном, психическом, психофизическом состоянии. Текущий самоотчет подводится за короткий промежуток времени – день, неделю, несколько недель.

Таким образом, способность студента отмечать даже незначительные изменения в работе над собой имеет большое значение, так как подкрепляет его уверенность в своих силах, активизирует, содействует дальнейшему совершенствованию программы самовоспитания, реализации здорового образа жизни.



### ***Контрольные вопросы***

1. Понятие «здоровье», его содержание и критерии.
2. Функциональные возможности проявления здоровья человека в различных сферах жизнедеятельности.
3. Влияние образа жизни на здоровье.
4. Влияние условий окружающей среды на здоровье.
5. Наследственность и меры здравоохранения. Их влияние на здоровье.
6. Здоровье в иерархии потребностей культурного человека.
7. Влияние культурного развития личности на отношение к самому себе.
8. Система знаний о здоровье.
9. Направленность поведения человека на обеспечение своего здоровья.
10. Методы определения индивидуально-психологических особенностей личности.
11. Взаимосвязь физкультурно-спортивной деятельности и общекультурного развития студентов.
12. Направленность образа жизни студентов, ее характеристика. Способы регуляции образа жизни
13. Содержательные особенности составляющих здорового образа жизни (режим труда, отдыха, питания, двигательная активность, закаливание, профилактика вредных привычек, требования санитарии и гигиены, учет экологии окружающей среды, культура межличностного общения, сексуального поведения, психофизическая саморегуляция).
14. Адекватное и неадекватное отношение к здоровью, его самооценка студентами и отражение в реальном поведении личности.
15. Ориентация на здоровье у лиц, отнесенных к интеллигентам и экстерималам, ценностные ориентации студентов на здоровый образ жизни.
16. Отражение здорового образа жизни в формах жизнедеятельности студентов.
17. Здоровый стиль жизни студентов. Краткая характеристика одного из них.
18. Необходимость активности личности в приобщении к здоровому образу жизни.
19. Жизненные, психологические, функциональные и поведенческие критерии использования здорового образа жизни.
20. Физическое самовоспитание и самосовершенствование как необходимое условие здорового образа жизни.

### **3. Психофизиологические основы учебного труда студентов. Средства физической культуры в регулировании работоспособности**

Определения, ключевые слова подведут к содержанию главы: особенности учебного труда студентов, формирование профессионально важных качеств средствами физической культуры, спорта и туризма, аутогенная тренировка, интеллектуальная деятельность студентов и многое, что расширит их возможности обучения в вузе.

#### ***3.1. Объективные и субъективные факторы обучения и реакция на них организма студентов***

Существуют объективные и субъективные факторы обучения, отражающиеся на психофизиологическом состоянии студентов.

К **объективным** факторам относят среду жизнедеятельности и учебного труда студентов, возраст, пол, состояние здоровья, общую учебную нагрузку, отдых, в том числе активный.

К **субъективным факторам** следует отнести: знания, профессиональные способности, мотивацию учения, работоспособность, нервно-психическую устойчивость, темп учебной деятельности, утомляемость. Также психофизические возможности, личностные качества (особенности характера, темперамент, коммуникативность), способность адаптироваться к социальным условиям обучения в вузе.

Учебное время студентов в среднем составляет 52-58 ч в неделю (включая самоподготовку), ежедневная учебная нагрузка равна 8-9 ч, следовательно, их рабочий день – один из самых продолжительных. Значительная часть студентов (около 57%), не умея планировать свой бюджет времени, занимаются самоподготовкой и по выходным дням. В возрасте 17-25 лет происходит становление целостного интеллекта и его отдельных функций (сенсорно-перцептивные, мнемические, мышление), в котором определяющую роль играет образование и учение, т.е. деятельность по усвоению знаний, умений, навыков. Фактор учения, постоянной умственной работы определяет высокий тонус интеллекта студентов, позволяет им эффективно выполнять напряженную учебную деятельность.

Студентам сложно адаптироваться к обучению в вузе, ведь вчерашние школьники попадают в новые условия учебной деятельности, новые жизненные ситуации, что сопровождается существенной перестройкой психических и физиологических состояний. При этом адаптация протекает на нескольких уровнях: дидактическом (приспособление к новой системе обучения), социально-психологическом (вхождение в новый коллектив – учебный, общежития) и профессиональном (принятие ценностей будущей профессиональной деятельности, ориентация на них). По этой причине период адаптации, связанный с изменением прежних стереотипов, может на первых порах привести к низкой успеваемости, трудностям в общении. У одних студентов выработка нового стереотипа происходит скачкообразно, у других – ровно. До 35% студентов страдают дезадаптационным синдромом.

Критический и сложный для студентов экзаменационный период – один из вариантов стрессовой ситуации, протекающей в большинстве случаев в условиях дефицита времени. В этот период к интеллектуально-эмоциональной сфере студентов предъявляются повышенные требования. К психофизиологическому дискомфорту может привести как учебная перегрузка, так и плохая организация учебного труда – неритмичность работы, отсутствие своевременного и качественного отдыха, питания, оздоровительных мероприятий.

Совокупность объективных и субъективных факторов, негативно воздействующих на организм студентов, при определенных условиях способствует появлению сердечнососудистых, нервных, психических заболеваний. К факторам риска следует отнести:

1) социальные перемены, жизненные трудности, усиление значения субъективного фактора в оценке тех или иных жизненных ситуаций, непонимание близкими людьми, но терпение, постоянное ощущение недостатка времени;

2) перенапряжение, связанное с загруженностью работой, хроническое психоэмоциональное перенапряжение, длительное эмоциональное напряжение, обусловленное ответственностью за выполняемую работу, резкое ограничение физического компонента в жизнедеятельности, хроническая раздражительность, неуверенность в себе, хроническая тревожность и внутреннее напряжение, агрессивность и невротизм (состояние, отличающееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, веге-

тативными расстройствами), хроническая бессонница;

3) нервное и умственное переутомление, хроническая усталость, хронический депрессивный синдром (отрицательный эмоциональный фон, пассивное поведение), хроническое нарушение режима труда и отдыха, нерегулярное и несбалансированное питание, систематическое употребление алкоголя, курение;

4) артериальная гипертензия (стойкое повышение кровяного давления), при диастолическом давлении свыше 100 мм рт. ст., повышение содержания сахара в крови, уменьшение половых гормонов, начальные нарушения мозгового кровообращения.

Суммарное влияние на организм нескольких факторов риска выше, когда они выступают одновременно и принимают хронический характер. Именно благодаря хроническому характеру психоэмоциональное перенапряжение и нервное переутомление являются ведущими факторами риска, так как возникают в результате воздействия разных факторов риска. При нервном перенапряжении напряженность нервных и приспособительно-компенсаторных механизмов резко возрастает, лабильность и гиперкомпенсация повышаются, вследствие чего возбудительный процесс принимает застойный характер. Развитие нервного переутомления связано с падением процесса возбуждения и лабильности, возникновением процесса истощения. Кумуляция (накапливание) утомления происходит в результате несоответствия между утомлением и отдыхом.

### ***3.2. Изменение состояния организма студента под влиянием различных режимов и условий обучения***

В процессе умственного труда основная нагрузка приходится на центральную нервную систему, ее высший отдел – головной мозг, обеспечивающий протекание психических процессов – восприятия, внимания, памяти, мышления, эмоций.

Выявлено отрицательное воздействие на организм длительного пребывания в характерной для лиц умственного труда «сидячей» позе. При этом кровь скапливается в сосудах, расположенных ниже сердца. Уменьшается объем циркулирующей крови, что ухудшает кровоснабжение ряда органов, в том числе мозга. Ухудшается венозное кровообращение. Когда мышцы не работают, вены переполняются кровью, движение ее замедляется. Сосуды

быстрее теряют свою эластичность, растягиваются. Ухудшается движение крови и по сонным артериям головного мозга. Помимо этого, уменьшение размаха движений диафрагмы отрицательно сказывается на функции дыхательной системы.

Кратковременная интенсивная умственная работа вызывает ущемление сердечных сокращений, длительная работа наоборот замедление. Иное дело, когда умственная деятельность связана с эмоциональными факторами, нервно-психическим напряжением. Все то, что обозначается как неприятности, волнения, нетерпение, все условные рефлексy на обстановку, в которой неоднократно действовали «отрицательные эмоции», напряженная работа в условиях дефицита времени, высокой ответственности за результат, – все это неизменно сказывается на циркуляторном аппарате кровообращения.

При эмоционально напряженном труде дыхание становится неравномерным. Насыщение крови кислородом может снижаться на 80%. Изменяется морфологический состав крови (количество лейкоцитов повышается до 8000-9000; уменьшается свертываемость крови, нарушается терморегуляция организма, что приводит к усиленному потоотделению). Все эти изменения, часто более выражено проявляются у студентов дневных отделений, вынужденных совмещать учебу с подработкой, у студентов вечерних отделений, а также у тех, кому не удастся совместить время учебной деятельности со своим биоритмологическим оптимумом; наконец у тех, кто имеет существенные отклонения в здоровой организации своей жизнедеятельности.

В процессе длительной и напряженной учебной деятельности наступает состояние утомления, как нормальная реакция организма на выполняемую работу. Объективно она характеризует снижение возможностей организма успешно продолжать ее. Утомлению сопутствует субъективное чувство – усталость. Утомление часто смешивают с усталостью, считая ее легкой степенью первого.

**Усталость** – психическое явление, переживание, вызванное утомлением. Степень усталости и утомления может не совпадать из-за положительного или отрицательного эмоционального фона деятельности. Усталость может нарастать при неудовлетворенности работой, непонимании ее значения, неудачах в ней. Наоборот, успешное завершение работы или какого-то ее этапа снижает чувство усталости. Чувство усталости можно снять эмоциями,

сосредоточением внимания, усилением интереса к работе. Бывают состояния усталости, при которых еще можно совершать умственную работу, но в ней уже не обнаруживаются творческие начала. Усталый человек может выполнять такую работу относительно долго. Затем наступает другой период, сопровождаемый чувством напряжения, когда для выполнения работы необходимо волевое усилие. Дальнейшее продолжение работы в таком состоянии приводит к появлению чувства неудовольствия, нередко носящего оттенок раздражения.

При утомлении деятельность внешних органов чувств или заметно повышается, или до крайности ослабевает; снижается сила памяти – быстро исчезает из памяти то, что незадолго до этого было усвоено. Наступление утомления не всегда обнаруживается в одновременном ослаблении всех сторон умственной деятельности. В связи с этим условно различают местное и общее утомление. Так, снижение эффективности в одном виде учебного труда может сопровождаться сохранением его эффективности в другом виде. Например, устав заниматься вычислительными операциями, можно успешно заниматься чтением. Но может быть и такое состояние общего утомления, при котором необходим отдых, сон.

Основной фактор утомления – сама учебная деятельность. Однако утомление, возникающее в процессе ее, может быть осложнено дополнительными факторами, которые также вызывают утомление (например, плохая организация режима жизнедеятельности). Кроме того, необходимо учитывать ряд факторов, которые сами по себе не вызывают утомления, но способствуют его появлению (хронические заболевания, плохое физическое развитие, нерегулярное питание и др.).

### ***3.3. Работоспособность и влияние на нее различных факторов***

***Работоспособность*** – это способность человека выполнять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности.

С одной стороны, она отражает возможности биологической природы человека, служит показателем его дееспособности, с другой – выражает его социальную сущность, являясь показателем успешности овладения требованиями какой-то конкретной

деятельности. Основу работоспособности составляют специальные знания, умения, навыки, определенные психические, физиологические, физические особенности. Кроме того, для успеха в деятельности большое значение имеют и такие свойства личности, как сообразительность, ответственность, добросовестность и др.; совокупность специальных качеств, необходимых в конкретной деятельности. Работоспособность зависит и от уровня мотивации, поставленной цели, адекватной возможностям личности.

В каждый момент работоспособность определяется воздействием разнообразных внешних и внутренних факторов не только по отдельности, но и в сочетании. Эти факторы можно разделить на три основные группы:

- 1-я – физиологического характера – состояние здоровья, сердечнососудистой системы, дыхательной;
- 2-я – физического характера – степень и характер освещенности помещения, температура воздуха, уровень шума;
- 3-я психического характера – самочувствие, настроение, мотивация и др.

В определенной мере работоспособность в учебной деятельности зависит от свойств личности, особенностей нервной системы, темперамента. Так, лицам, обладающим хорошей работоспособностью, присуща подвижность торможения, преобладание процесса внутреннего возбуждения. Наряду с этим успешность обучения может быть обусловлена такой типологической характеристикой, как «усидчивость», которой в большей степени обладают лица с преобладанием внутреннего и внешнего торможения. Аккуратность и сдержанность связаны с инертностью процессов возбуждения и торможения. Работу, требующую большой концентрации внимания, более успешно выполняют студенты, которые обладают слабой нервной системой с преобладанием внешнего торможения или уравновешенностью, а также инертностью нервных процессов. Задания, не требующие напряженного внимания, лучше выполняют лица с инертностью возбуждения, большой силой нервной системы, с преобладанием внутреннего торможения. При выполнении учебной работы монотонного характера у лиц с сильной нервной системой быстрее наблюдается снижение работоспособности, чем у студентов со слабой нервной системой.

Интерес к эмоционально привлекательной учебной работе увеличивает продолжительность ее выполнения. Результативность

выполнения оказывает стимулирующее воздействие на сохранение более высокого уровня работоспособности. В то же время мотив похвалы, указания или порицания может быть чрезмерным по силе воздействия, вызвать настолько сильные переживания за результаты работы, что никакие волевые усилия не позволят справиться с ними, что приводит к снижению работоспособности. Поэтому условием высокого уровня работоспособности является оптимальное эмоциональное напряжение.

Установка также влияет на эффективность работоспособности. Например, у студентов, ориентированных на систематическое усвоение учебной информации, процесс и кривая ее забывания после сдачи экзамена носят характер медленного снижения. У тех студентов, которые в течение семестра систематически не работали, а в короткое время изучали большой объем материала при подготовке к экзаменам, в процессе его забывания наблюдается резко выраженный спад. В определенной мере снижение работоспособности можно представить как процесс угасания установки. В условиях относительно кратковременной умственной работы причиной снижения работоспособности может стать угасание ее новизны. У лиц с высоким уровнем нейротизма обнаружена более высокая способность к усвоению информации, но более низкий эффект ее использования, по сравнению с лицами более низкого уровня нейротизма.

### ***3.4. Влияние на работоспособность периодичности ритмических процессов в организме***

Высокая работоспособность обеспечивается только в том случае, если жизненный ритм правильно согласуется со свойственными организму естественными биологическими ритмами его психофизиологических функций. Чем точнее совпадает начало учебно-трудовой деятельности с подъемом жизненно важных функций организма, тем продуктивнее будет учебный труд.

Студенты, отнесенные к *«утреннему» типу*, так называемые жаворонки. Для них характерно то, что они встают рано, с утра бодры, жизнерадостны, приподнятое настроение сохраняют в утренние и дневные часы. Наиболее работоспособны с 9 до 14 ч. Вечером их работоспособность заметно снижается. Это тип наиболее адаптированных к существующему режиму обучения



студентов, поскольку их биологический ритм совпадает с социальным ритмом дневного вуза.

Студенты *«вечернего» типа* – «совы» – наиболее работоспособны с 18 до 24 ч. Они поздно ложатся спать, часто не высыпаются, нередко опаздывают на занятия; в первой половине дня заторможены, поэтому находятся в наименее благоприятных условиях, обучаясь на дневном отделении вуза. Очевидно, период снижения работоспособности студентов обоих типов целесообразно использовать для отдыха, обеда, если же необходимо заниматься, то наименее трудными дисциплинами. Для «сов» целесообразно с 18 ч устраивать консультации и занятия по наиболее сложным разделам программы.

Есть еще и третья группа студентов – *аритмики*, они занимают промежуточное положение между «жаворонками» и «совами», но все же они ближе к «жаворонкам».

### ***3.5. Общие закономерности изменения работоспособности студентов в процессе обучения***

Под влиянием учебно-трудовой деятельности работоспособность студентов претерпевает изменения, которые отчетливо наблюдаются в течение дня, недели, на протяжении каждого полугодия и учебного года в целом. Длительность, глубина и направленность изменений определяются функциональным состоянием организма до начала работы, особенностями самой работы, ее организацией и другими причинами.

*Учебный день студента*, как правило, не начинается с высокой продуктивности труда. В начале занятия не сразу удается сосредоточиться, активно включиться в работу. Проходит 10-15 мин, а иногда и больше, прежде чем работоспособность достигнет оптимального уровня. Этот первый период – *вработывания* – характеризуется постепенным повышением работоспособности и некоторыми ее колебаниями. Психофизиологическое содержание этого периода сводится к образованию рабочей доминанты, для чего большое значение имеет соответствующая установка.

Второй период – *оптимальной* (устойчивой) работоспособности – имеет продолжительность 1,5-3 ч. Состояние студентов характеризуется такими изменениями функций организма, которые адекватны выполняемой учебной деятельности.

Третий период – *полной компенсации* – отличается тем, что появляются начальные признаки утомления, которые компенсируются волевым усилием и положительной мотивацией.

В четвертом периоде наступает *неустойчивая компенсация*, нарастает утомление, наблюдаются колебания волевого усилия. Продуктивность учебной деятельности снижается. При этом функциональные изменения отчетливо проявляются в тех органах, системах, психических функциях, которые в структуре конкретной учебной деятельности студента имеют решающее значение (например, в зрительном анализаторе устойчивости внимания, оперативной памяти и др.).

В пятом периоде начинается *прогрессивное снижение* работоспособности, которое перед окончанием работы может смениться кратковременным ее повышением за счет мобилизации резервов организма (конечный порыв).

Дальнейшее продолжение работы влечет резкое *снижение ее продуктивности* в результате снижения работоспособности и угасания рабочей доминанты (шестой период).

**Учебная неделя.** Динамика умственной работоспособности в недельном учебном цикле характеризуется последовательной сменной периода *вработывания* в начале недели (*понедельник*), что связано с вхождением в привычный режим учебной работы после отдыха в выходной день.

В середине недели (*вторник-четверг*) наблюдается период *устойчивой*, высокой работоспособности.

К концу недели (*пятница, суббота*) отмечается процесс ее снижения. В некоторых случаях в субботу наблюдается подъем работоспособности, что объясняется явлением «конечного порыва».

Однако типичная кривая работоспособности может измениться, если вступает в силу фактор нервно-эмоционального напряжения, сопровождающего работу на протяжении ряда дней. Так, студентам в начале недели в течение трех дней подряд пришлось участвовать в коллоквиуме, писать контрольную работу и сдавать зачет по специальности. В этом случае большие учебные нагрузки, сопровождающиеся эмоциональными переживаниями, вызвали в первые три дня значительное снижение работоспособности. В последующие дни недели обычные учебные нагрузки воспринимались студентами как легкие; они эффективно стимулировали

восстановление работоспособности с появлением в субботу фазы суперкомпенсации. Изменение типичной динамики работоспособности в учебной неделе может быть обусловлено также и за счет увеличения количества учебных занятий, до 4-5 в день.

Типичные изменения работоспособности студентов во многом определяют составление учебного расписания занятий в вузе, когда наиболее сложные для освоения учебные дисциплины планируют на 2-3-ю пару учебного дня, на середину недели, а менее сложные – на первые часы учебного дня, на конец и начало недели. Изменение физической работоспособности в течение недели также соответствует динамике умственной работоспособности.

***Работоспособность студентов по семестрам и в целом за учебный год.*** В начале учебного года процесс полноценной реализации учебно-трудовых возможностей студентов затягивается до 3-3,5 недель (период вработывания), сопровождаемый постепенным повышением уровня работоспособности.

Затем наступает период устойчивой работоспособности длительностью 2,5 мес.

С началом зачетной сессии в декабре, когда на фоне продолжающихся учебных занятий студенты готовятся и сдают зачеты, ежедневная нагрузка увеличивается до 11-13 ч, в сочетании с эмоциональными переживаниями работоспособность начинает снижаться.

В период экзаменов снижение кривой работоспособности усиливается. В период зимних каникул работоспособность восстанавливается к исходному уровню, а если отдых сопровождается активным использованием средств физической культуры и спорта, наблюдается явление сверхвосстановления работоспособности.

Начало второго полугодия также сопровождается периодом вработывания, однако продолжительность его не превышает 1,5 недель. Дальнейшие изменения работоспособности до середины апреля характеризуются высоким уровнем устойчивости. В апреле наблюдаются признаки снижения работоспособности, обусловленные кумулятивным эффектом многих негативных факторов жизнедеятельности студентов, накопленных за учебный год.

В зачетную сессию и в период экзаменов снижение работоспособности выражено резче, чем в первом полугодии. Процесс восстановления впервые 12 дней каникулярного отдыха (этот отрезок времени взят для сравнения с зимними каникулами)

отличается более медленным развитием, вследствие значительной глубины утомления.

Для учебного труда студентов независимо от его временных параметров (учебный день, неделя, семестры учебного года) изменение умственной работоспособности характеризуется последовательной сменой периодов вработывания, устойчивой и высокой работоспособности и периода ее снижения. Это обстоятельство имеет большое значение для планирования мероприятий по оптимизации условий учебно-трудовой деятельности и отдыха студентов, в частности, применением средств физической культуры и спорта.

### ***3.6. Типы изменений умственной работоспособности студентов***

Работоспособность у студентов имеет разные уровни и типы изменений, что влияет на качество и объем выполняемой работы. В большинстве случаев студенты, имеющие устойчивый и многосторонний интерес к учебе, обладают высоким уровнем работоспособности; лица с неустойчивым, эпизодическим интересом имеют преимущественно пониженный уровень работоспособности.

По типу изменений работоспособности в учебном труде выделяют усиливающийся, неровный, ослабевающий и ровный типы, связывая их с типологическими особенностями.

К ***усиливающемуся типу*** относят преимущественно лиц с сильным типом нервной системы, способных длительное время заниматься умственным трудом.

К ***неровному и ослабевающему типам*** относят лиц с преимущественно слабой нервной системой.

***Усиливающийся тип*** работоспособности характеризуется постепенно возрастающими количественными и качественными показателями работоспособности – от начала к концу задания.

***Ровному типу*** также свойственны высокие качественные и количественные показатели выполнения работы при небольшом их колебании в отдельные промежутки времени.

***Неровный тип*** обладает резкими колебаниями интенсивности работы и ее качества с тенденцией к снижению объема к моменту завершения задания.

Для *ослабевающего типа* характерно постоянное снижение интенсивности работы при сопутствующем нарастании ошибок по мере выполнения работы.

Усиливающийся и ровный типы изменений умственной работоспособности часто встречаются среди хорошо успевающих студентов.

### ***3.7. Состояние и работоспособность студентов в экзаменационный период***

Экзамены для студентов – это критический момент в учебной деятельности, когда подводятся итоги учебной работы за семестр. Решается вопрос о соответствии студента уровню вуза, получении стипендии, о самоутверждении личности и др. Экзаменационная ситуация – это всегда некая неопределенность исхода, что позволяет оценивать ее как сильный эмоциогенный фактор.

Неоднократно повторяемые экзаменационные ситуации сопровождаются эмоциональными переживаниями, индивидуально различными, что создает доминантное состояние эмоциональной напряженности. Экзамены – определенный стимул к увеличению объема, продолжительности и интенсивности учебного труда студентов, мобилизации всех сил организма. К тому же все это происходит в условиях изменения жизнедеятельности: резко сокращается физическая активность, до 30 мин в день удаётся студентам побывать на свежем воздухе, частично нарушается режим сна, питания.

Комплексное воздействие всех этих факторов на студентов приводит к возникновению отрицательных эмоций, неуверенности в своих силах, чрезмерному волнению, страху и т.д.

Наблюдения за студентами в период экзаменов показывают, что частота сердцебиений у них повышается до 88-92 удар/мин, против 76-80 удар/мин в период учебных занятий. В день экзамена эмоциональный настрой, мобилизация всех сил организма настолько велики, что перед входом в аудиторию, где проходит экзамен, частота сердцебиений нарастала до 118-144 удар/мин. Артериальное давление повышалось до 135/85-155/95 мм рт. ст., против 115/70 мм рт. ст. в период учебных занятий. Психофизиологическое состояние студентов существенно изменяется даже в процессе ожидания ответа экзаменатору.

Отмечено, что напряжение на экзаменах у студентов со слабой успеваемостью выше, чем у тех, кто имел хорошую успеваемость. У нетренированных, слабоуспевающих студентов по мере нарастания напряженного состояния вегетативные сдвиги усиливаются. Вместе с тем при равной успеваемости студенты, обладающие более высоким уровнем тренированности, демонстрируют более экономичные функциональные сдвиги, которые быстрее возвращались в норму. Таким образом, уровень физической подготовленности в большей степени определяет устойчивость организма к эмоционально напряженному учебному труду.

Во время экзаменов повышается «стоимость» учебного труда студентов. Об этом свидетельствуют факты снижения массы тела за период экзаменов на 1,6-3,4 кг. Причем в большей степени это присуще тем студентам, реактивность которых на экзаменационную ситуацию повышена.

Наблюдение за частотой сердечных сокращений студентов, на дозированную физическую нагрузку – 20 приседаний, показало, что восстановление пульса затягивается до 5-6 мин против 1,5-2 мин в период учебных занятий. Это свидетельствует о том, что при устойчивом нервно-эмоциональном напряжении энергетическая стоимость физической деятельности возрастает.

### ***3.8. Средства физической культуры в регулировании психоэмоционального и функционального состояния студентов в экзаменационный период***

Вуз предоставляет студентам три вида отдыха, различных по длительности:

- кратковременные перерывы между занятиями;
- еженедельный день отдыха;
- каникулярный отдых зимой и летом.

Несмотря на количественные различия, все три вида отдыха должны быть построены по одному принципу: восстановить нарушенное предшествующей работой оптимальное соотношение основных нервных процессов в коре головного мозга и увеличить связанную с этим умственную работоспособность.

***Принцип активного отдыха*** стал основой организации отдыха и при умственной деятельности, где соответствующим образом организованные движения до, в процессе и по окончании

умственного труда оказывают высокий эффект в сохранении и повышении умственной работоспособности.

Не менее действенны ежедневные *самостоятельные занятия* физическими упражнениями. В ходе их выполнения в коре больших полушарий возникает «доминанта движения», которая оказывает благоприятное влияние на состояние мышечной, дыхательной, сердечнососудистой систем, активизирует сенсомоторную зону коры головного мозга, поднимает тонус всего организма. Надо добавить сюда и такой субъективный психологический фактор, как естественность и физиологичность физических упражнений, которые никогда не воспринимаются человеком как нечто навязанное ему, как вторжение в естественные механизмы его тела.

Активный отдых повышает работоспособность только при соблюдении определенных условий:

- его эффект проявляется лишь при оптимальных нагрузках; при включении в работу мышц-антагонистов;
- эффект снижается при быстро развивающемся утомлении, а также утомлении, вызванном монотонной работой;
- положительный эффект выражен сильнее на фоне большей, однако не высокой степени утомления, чем при слабой его степени;
- чем тренированнее человек к утомляющей работе, тем выше эффект активного отдыха.

Благоприятное воздействие на утомленных учебным трудом студентов оказывают упражнения циклического характера умеренной интенсивности (при ЧСС 120-140 удар/мин). Этот эффект тем выше, чем больше мышечных групп вовлекается в активную деятельность. После экзамена, чтобы ускорить восстановительные процессы и снять нервное напряжение, полезно выполнить умеренные циклические упражнения.

Таким образом, направленность занятий в экзаменационный период для основной массы студентов должна носить профилактический характер, а для студентов-спортсменов иметь поддерживающий уровень физической и спортивно-технической подготовленности.

### ***Дыхательные упражнения.***

Полное брюшное дыхание – вначале при расслабленных и слегка опущенных плечах выполняется вдох через нос; воздухом наполняются нижние отделы легких, живот при этом выпячивается-

ся. Затем вдохом последовательно поднимаются грудная клетка, плечи, ключицы. Полный выдох выполняется в той же последовательности: постепенно втягивается живот, опускается грудная клетка, плечи и ключицы.

Второе упражнение состоит в полном дыхании, осуществляемом в определенном ритме ходьбы: полный вдох на 4; 6 или 8 шагов, затем следует задержка дыхания, равная половине числа шагов, сделанных при вдохе. Полный выдох делается за то же число шагов (4, 6, 8). Количество повторений определяется самочувствием. Третье упражнение отличается от второго только условиями выдоха: толчками через плотно сжатые губы. Положительный эффект упражнений возрастает по мере упражняемости.

#### ***Психическая саморегуляция.***

Изменение направленности сознания включает такие варианты, как отключение, при котором с помощью волевых усилий, концентрации внимания в сферу сознания включаются посторонние предметы, объекты, ситуации, кроме обстоятельств, вызывающих психическое напряжение. Переключение связано с концентрацией внимания и направленности сознания на какое-либо интересное дело. Отключение состоит в ограничении сенсорного потока: пребывание в тишине с закрытыми глазами, в спокойной расслабленной позе, представляя ситуации, в которых человек чувствует себя легко и спокойно.

### ***3.9. Использование «малых форм» физической культуры в режиме учебного труда студентов***

Среди разнообразных форм физической активности ***утренняя гимнастика*** наименее сложна, но достаточно эффективна для ускоренного включения в учебно-трудовой день, благодаря мобилизации вегетативных функций организма, повышению работоспособности центральной нервной системы, созданию определенного эмоционального фона.

Действенной и доступной формой занятий в вузе является ***физкультурная пауза***. Она решает задачу обеспечить активный отдых студентов и повысить, их работоспособность. С учетом особенностей динамики работоспособности студентов в учебном дне физкультурная пауза продолжительностью 10 мин вводится после 4 ч занятий и продолжительностью 5 мин после каждых двух ча-



сов самоподготовки, т.е. в периоды, когда появляются первые признаки утомления. Проводятся физкультпаузы в хорошо проветриваемом помещении. Упражнения подбираются так, чтобы активизировать работу систем организма, не принимавших участия в учебно-трудовой деятельности.

При изучении эффективности использования в микропаузах физических упражнений динамического и познотонического характера установлено, что одноминутное динамическое упражнение (бег на месте в темпе, 1 шаг в 1 с) по своему эффекту эквивалентно выполнению познотонических упражнений в течение двух минут. Однако при регулярном повторении бега его эффективность снижается по сравнению с использованием познотонических упражнений. Суть этих упражнений состоит в выполнении 5 циклов энергичного сокращения и напряжения попеременно мышц-разгибателей и сгибателей конечностей и туловища (с одновременным сильным растяжением мышц-антагонистов).

***Рекомендации по использованию познотонических упражнений.*** До начала интенсивной умственной работы, чтобы сократить период вработывания, рекомендуется произвольное дополнительное напряжение мышц конечностей умеренной или средней интенсивности в течение 5-10 мин. Чем ниже исходное нервное и мышечное напряжение и чем быстрее необходимо мобилизоваться для работы, тем выше должно быть дополнительное напряжение скелетных мышц. При продолжительной напряженной умственной работе, если она к тому же сопровождается эмоциональным стрессом, рекомендуется произвольное общее расслабление скелетных мышц, сочетаемое с ритмичным сокращением небольших по массе мышечных групп (например, сгибателей и разгибателей пальцев кисти, мимической мускулатуры лица и т.п.).

На фоне мышечного расслабления, чтобы повысить тонус работоспособности мозга, улучшить режим дыхания и кровообращения, целесообразно регулярно выполнять кратковременные мышечные упражнения. Через каждые 30-60 мин использовать познотонические упражнения продолжительностью 1-2,5 мин. Необходимо через каждые 2 ч проводить минутные динамические упражнения, например бег на месте, с ритмичным, достаточно глубоким дыханием.

При выполнении монотонной умственной работы рекомендуется использовать произвольное дополнительное мышечное

напряжение, как и в период вработывания, но до тех пор, пока не восстановится необходимый тонус и работоспособность.

### ***3.10. Особенности проведения учебных занятий по физическому воспитанию для повышения работоспособности студентов***

Структура организации учебного процесса в вузе оказывает воздействие на организм студента, изменяя его функциональное состояние и влияя на работоспособность. Это обстоятельство должно учитываться и при проведении учебных занятий по физическому воспитанию, которые также оказывают влияние на изменение работоспособности студентов.

Для успешного воспитания основных физических качеств студентов необходимо опираться на закономерную периодику работоспособности в учебном году. Согласно этому в первой половине каждого семестра на учебных и самостоятельных занятиях целесообразно применять физические упражнения с преимущественной направленностью на развитие скоростных, скоростно-силовых качеств и скоростной выносливости с интенсивностью по ЧСС 120-180 удар/мин; во второй половине каждого семестра с преимущественной направленностью на развитие силы, общей и силовой выносливости с интенсивностью по ЧСС 120-150 удар/мин. Первая часть в семестре совпадает с более высоким функциональным состоянием организма, вторая – с его относительным снижением. Занятия, построенные на основе такого планирования средств физической подготовки, оказывают стимулирующее влияние на умственную работоспособность студентов, улучшают их самочувствие, обеспечивают прогрессивное повышение уровня физической подготовленности в учебном году.

При планировании и организации учебных и самостоятельных занятий по физическому воспитанию в режиме учебного дня в период вработывания предпочтительно использовать физические нагрузки с ЧСС 110-130 удар/мин и моторной плотностью до 65-80%. Такой режим занятий сокращает период вработывания в учебном труде, стимулирует период высокой работоспособности. Проведение занятий в таком режиме в период высокой работоспособности (вторая учебная пара часов) способствует ее сохранению до конца учебно-трудового дня, включая период самоподготовки.

Для недостаточно тренированных студентов использование такого режима приводит к существенному снижению умственной работоспособности, и продолжать продуктивную самоподготовку они могут лишь после 4-5 ч отдыха. По этой причине применение такого режима занятий в дни напряженной учебной деятельности (экзамен, зачет, контрольная работа) нежелательно.

При двух занятиях в неделю сочетание физических нагрузок с умственной работоспособностью имеет следующие особенности. Наиболее высокий уровень умственной работоспособности наблюдается при сочетании двух занятий при частоте сердечных сокращений 130-160 удар/мин с интервалами в 1-3 дня. Положительный, но вдвое меньший эффект достигается при чередовании занятия с ЧСС 130-160 удар/мин и 110-130 удар/мин. Использование двух занятий в неделю при частоте сердечных сокращений свыше 160 удар/мин ведет к значительному снижению умственной работоспособности в недельном цикле, особенно недостаточно тренированных. Сочетание занятий с таким режимом в начале недели и занятий с частотой сердечных сокращений 110-130, 130-160 удар/мин во второй половине недели оказывает стимулирующее воздействие на работоспособность студентов лишь в конце недели.

Естественно, что для лиц с ослабленным здоровьем, а также для студентов с высоким уровнем тренированности в рассмотренные режимы занятий должны быть внесены коррективы. В целом, чем выше уровень физической подготовленности, тем выше уровень устойчивости умственной работоспособности к двигательным нагрузкам. Следует учитывать и процесс адаптации к физическим нагрузкам определенной интенсивности и продолжительности, в ходе которой умственная работоспособность будет постепенно носить более устойчивый характер.

При систематических занятиях различными видами спорта воспитываются определенные психические качества, отражающие объективные условия спортивной деятельности. Игровые виды спорта, а также виды, связанные с единоборством, при прочих равных условиях предъявляют более высокие требования к психике. Это обусловлено быстрой сменой тактических ситуаций, необходимостью их мгновенной оценки и организации соответствующих действий, осуществляемых в условиях дефицита времени.

Изучение эффективности трех режимов занятий:

- I вариант – два занятия по 90 мин;
- II вариант – 4 занятия по 45 мин;
- III вариант – 6 занятий по 30 мин для студентов с однородной характеристикой заболеваний позволило установить следующее.

Занятия по I варианту в непосредственном и отдаленном периоде последствий снижают умственную работоспособность, особенно такие функции внимания, как устойчивость, распределение и интенсивность. Это свидетельствует о наличии утомления у студентов, что подтверждается их самооценкой.

Второй вариант оказывал положительное, хотя и незначительное по выраженности последствие.

Наиболее выражен положительный эффект был при третьем варианте занятий. Его положительный эффект проявляется и в показателях функциональной подготовленности.

Вместе с тем выявилось, что по мере устойчивого повышения уровня функциональных возможностей студентов, возможен переход на II режим занятий. Чтобы повысить развивающие возможности учебных занятий, целесообразно (наряду с улучшением общего физического состояния и устранением функциональных отклонений для изменения доминанты «неполноценности») уделять внимание развитию функций внимания, памяти, мышления, проявление которых необходимо в учебном труде и активно развивать которые возможно в рамках физического воспитания. Решение этой проблемы связано с включением студентов в процесс самовоспитания, овладения приемами самопознания, а также самонаблюдения, самоанализа, самооценки.

Итак, обобщенные характеристики успешного использования средств физической культуры в учебном процессе, обеспечивающие состояние высокой работоспособности студентов в учебно-трудовой деятельности, следующие:

- длительное сохранение работоспособности в учебном труде;
- ускоренная вработываемость;
- способность к ускоренному восстановлению;
- эмоциональная и волевая устойчивость к сбивающим факторам;
- средняя выраженность эмоционального фона;
- снижение физиологической стоимости учебного труда на единицу работы;
- успешное выполнение учебных требований и хорошая успева-

емость, высокая организованность и дисциплина в учебе, быту, отдыхе;

– рациональное использование бюджета свободного времени для личностного и профессионального развития.

### ***Контрольные вопросы***

1. Объективные и субъективные факторы обучения и реакция организма студентов на них.

2. Изменения состояния организма студентов под влиянием различных режимов и условий обучения.

3. Работоспособность и влияние на нее различных факторов.

4. Влияние на работоспособность периодичности ритмических процессов в организме.

5. Общие закономерности изменения работоспособности студентов в процессе обучения.

6. Изменение работоспособности в течение рабочего дня.

7. Изменение работоспособности в течение учебной недели.

8. Изменение работоспособности по семестрам и в целом за учебный год.

9. Типы изменений умственной работоспособности студентов.

10. Состояние и работоспособность студентов в экзаменационный период.

11. Средства физической культуры в регулировании психоэмоционального и функционального состояния студентов в экзаменационный период.

12. Использование «малых форм» физической культуры в режиме учебного труда студентов.

13. Особенности проведения учебных занятий по физическому воспитанию для повышения работоспособности студентов.

## 4. Общая физическая и специальная подготовка в системе физического воспитания

### 4.1. Методические принципы физического воспитания

Методические принципы физического воспитания совпадают с общедидактическими, и это оправданно, так как физическое воспитание – один из видов педагогического процесса и на него распространяются общие принципы педагогики:

- сознательность и активность;
- наглядность;
- доступность;
- систематичность;
- динамичность.

Однако в сфере физического воспитания и, в частности, в области спортивной тренировки эти принципы конкретизируются и наполняются содержанием, отражающим специфику процесса.

**Принцип сознательности и активности** предусматривает формирование осмысленного отношения и устойчивого интереса к занятиям физическими упражнениями. Это обеспечивается определенной мотивацией, например, желанием укрепить здоровье, внести коррекцию в телосложение, достичь высоких спортивных результатов. В качестве мотива может быть просто желание активно отдохнуть или получить хорошую оценку по физической культуре. В любом случае важно, чтобы был сформулирован четкий личный мотив занятий физическими упражнениями и развился устойчивый интерес к ним. Однако необходимая мотивация к занятиям у некоторых студентов возникает не сразу.

**Принцип наглядности.** Наглядность – необходимая предпосылка освоения движения. В процессе учебно-тренировочного занятия главное – создать правильное представление, образ двигательного задания или отдельного элемента перед попыткой выполнить его.

Непосредственная наглядность – это показ двигательного задания самим преподавателем или наиболее подготовленным студентом. Но ее можно дополнить и пособиями, и техническими средствами, и имитационными действиями с помощью предметов, и образными выражениями.

Тренировочное задание может восприниматься не только глазами, но и другими органами чувств. В некоторых спортивных движениях важную роль играет ритм. В этом случае понятие «наглядность» включает и слуховое восприятие, дополняющее зрительное.

**Принцип доступности.** Этот принцип обязывает строго учитывать возрастные и половые особенности, уровень подготовленности, а также индивидуальные различия в физических и психических способностях занимающихся.

Доступность не означает отсутствие трудностей в учебно-тренировочном процессе, а предполагает посильную меру этих трудностей, которые могут быть успешно преодолены. Занимающийся в этом процессе – не пассивный субъект, а активное действующее лицо. Полное соответствие между возможностями и трудностями при мобилизации всех сил занимающегося и означает оптимальную меру доступности. Индивидуальный подход учитывает возможности каждого занимающегося при определении учебно-тренировочного задания.

**Принцип систематичности** – это, прежде всего, регулярность занятий, рациональное чередование нагрузок и отдыха.

Регулярность занятий предполагает рациональное чередование психофизических нагрузок и отдыха. Любая нагрузка имеет четыре фазы: расходование энергии, восстановление, сверхвосстановление, возвращение к исходному уровню. Вот почему учебные занятия по физической культуре никогда не проводят в течение двух дней подряд. Кроме того, именно необходимостью соблюдать принцип систематичности объясняется программное требование по дисциплине «Физическая культура» – регулярное посещение всех занятий, предусмотренных учебным расписанием.

Необходимо, однако, учитывать, что если за тренировочным занятием последует слишком большой перерыв, то указанный эффект в той или иной мере постепенно утрачивается (редукционная фаза). Фактор повторяемости в физическом воспитании выражен в большей мере, чем в других видах воспитания. Это объясняется специфическими закономерностями приобретения и закрепления умений и навыков, совершенствования форм и функций организма.

**Принцип динамичности**, или постепенного повышения требований, заключается в постановке все более трудных заданий по

мере выполнения предыдущих. Это выражается в постепенном усложнении двигательных задач, в нарастании объема и интенсивности нагрузок (при соблюдении принципа доступности). При реализации принципа динамичности предусматривается регулярно обновлять учебный материал, а также увеличивать объем и интенсивность нагрузок. Без обновления упражнений не овладеть широким кругом умений и навыков – координационной основой для освоения новых, более сложных двигательных заданий.

## ***4.2. Средства и методы физического воспитания***

К средствам физического воспитания относятся физические упражнения, оздоровительные силы природной среды и гигиенические факторы.

***Физические упражнения*** – это двигательные действия, по форме и содержанию соответствующие задачам физического воспитания. Если в целях спортивной тренировки используется бег, то это естественное двигательное действие приобретает рациональные формы.

***Оздоровительные силы природной среды и гигиенические факторы*** также являются средствами физического воспитания. Такие природные факторы, как солнечная радиация, свойства воздушной и водной среды, служат средствами укрепления здоровья, закаливания и повышения работоспособности человека.

Оздоровительные силы природы используются в процессе физического воспитания в двух направлениях:

- как сопутствующие условия (занятия на открытом воздухе, в условиях горного климата), усиливающие воздействие физических упражнений;
- при организации специальных дозированных процедур (сеансы закаливания, воздушные, солнечные и водные ванны).

Физические упражнения в сочетании с естественными факторами закаливания помогают повысить общую устойчивость организма к ряду неблагоприятных воздействий внешней среды.

В процессе физического воспитания применяются как общепедагогические методы, так и специфические, основанные на активной двигательной деятельности:

- метод регламентированного упражнения;
- игровой метод;



- соревновательный метод;
- словесные и сенсорные методы

Метод регламентированного упражнения предусматривает:

- твердо предписанную программу движений (заранее обусловленный состав движений, порядок повторений);
- по возможности точное дозирование нагрузки и управление ее динамикой по ходу упражнений, четкое нормирование места и длительности интервалов отдыха;
- создание или использование внешних условий, которые облегчали бы управление действиями занимающихся (применение вспомогательных снарядов, тренажеров, срочного контроля над воздействием нагрузки).

**Игровой метод.** К особенностям игрового метода в частности относится «сюжетная» организация игры: деятельность организуется с замыслом, предусматривающим достижение определенной цели. Игровой сюжет обычно заимствован из реальной жизни (имитация охоты, трудовых, бытовых действий). Но игровой сюжет может создаваться и специально, исходя из потребностей физического воспитания или конкретных задач того или другого занятия, или как условная схема взаимодействия играющих (современные спортивные игры).

Игровой метод используется, чтобы комплексно совершенствовать двигательную деятельность в усложненных или облегченных условиях, развивать такие качества и способности, как ловкость, быстроту ориентировки, находчивость, самостоятельность.

**Соревновательный метод** используется как в относительно элементарных формах (способ стимулирования интереса и активизации, занимающихся при выполнении отдельного упражнения на занятиях), так и в самостоятельном виде в качестве контрольно-зачетных или официальных спортивных соревнований. Основная черта соревновательного метода – это сопоставление сил занимающихся в условиях упорядоченного соперничества за первенство или высокое достижение.

**Словесные и сенсорные методы** предполагают широкое использование слова и чувственной информации.

Благодаря слову можно сообщать необходимые знания, активизировать и углубить восприятие, поставить задание и сформулировать отношение к нему учащихся, можно руководить процессом

выполнения задания, анализировать и оценивать результаты, корректировать поведение занимающихся.

В учебно-тренировочных занятиях и соревнованиях слово может быть использовано и выражено в форме:

- дидактического рассказа, беседы, обсуждения;
- инструктирования (объяснение задания, правил их выполнения);
- сопроводительного пояснения (лаконичный комментарий и замечания);
- указаний и команд (как правило, в повелительном наклонении);
- оценки (способ текущей коррекции действий или их итогов);
- словесного отчета и взаиморазъяснения;
- самопроговаривания, самоприказа, основанных на внутренней речи (например, «сильнее», «держать», «плавно»).

Посредством сенсорных методов обеспечивается наглядность, которая в физическом воспитании понимается весьма широко. Это не только визуальное восприятие, но и слуховые, и мышечные (проприоцептивные) ощущения. Сенсорные методы могут реализоваться в форме:

- показа самих упражнений;
- демонстрации наглядных пособий;
- предметно-модельной и макетной демонстрации (с помощью муляжей-моделей человеческого тела, макетов игровых площадок с фигурками игроков);
- кино- и видеоманитофонных демонстраций (просмотр кинокольцовок, специальных учебных кинофильмов, видеозаписей выполнения упражнений);
- избирательно-сенсорной демонстрации для воссоздания отдельных параметров движений с помощью аппаратных устройств (метронома, магнитофона, системы сигнализирующих электроламп).

В общем перечне сенсорных методов могут быть представлены:

- метод направленного «прочувствования» движений, при котором обращается внимание на мышечные ощущения при различных вариантах выполнения двигательного задания;
- метод ориентирования, т.е. введение в задания предметных ориентировок (флажков, мишеней, специальной разметки зала);
- методы лидирования и текущего сенсорного программирова-

ния, в которых часто используется специальная электронная аппаратура, нередко с обратной связью (видео- и звуколидеры, указывающие, например, расхождение между заданным и фактическим темпами исполнения).

### **4.3. Основы обучения движениям.**

#### ***Этапы обучения движениям***

При обучении двигательным действиям ставится задача довести до определенной степени совершенства двигательные умения, навыки и связанные с ними знания. Определим понятия «двигательное умение» и «двигательный навык», чтобы избежать путаницы, когда эти термины ошибочно употребляются как синонимы.

***Двигательное умение*** – это такая степень владения техникой действия, при которой повышена концентрация внимания на составные операции (части), наблюдается нестабильное решение двигательной задачи.

Определим понятия «двигательное умение» и «двигательный навык», чтобы избежать путаницы, когда эти термины ошибочно употребляются как синонимы.

В процессе многократного повторения разучиваемого двигательного действия отдельные его операции становятся все более привычными, осваиваются и постепенно автоматизируются его координационные механизмы, и двигательные умения переходят в навык.

***Двигательный навык*** – такая степень владения техникой действия, при которой управление движением (движениями) происходит автоматически, и действия отличаются надежностью.

Прочный двигательный навык сохраняется в течение многих лет. Классический пример: научившись ездить на велосипеде или плавать, а это сложные двигательные навыки, разучиться уже невозможно.

### **4.4. Воспитание физических качеств**

Физическими качествами принято называть те функциональные свойства организма, которые предопределяют двигательные возможности человека. В отечественной спортивной теории принято различать пять физических качеств: силу, быстроту, выносливость, гибкость, ловкость. Их проявление зависит от возможно-

стей функциональных систем организма, от их подготовленности к двигательным действиям.

### ***Воспитание силы***

**Силой** (или силовыми способностями) в физическом воспитании называют способность человека преодолеть внешнее сопротивление или противодействовать ему посредством мышечных напряжений.

Воспитание силы сопровождается утолщением и ростом мышечных волокон. Развивая массу различных мышечных групп, можно изменять телосложение, что наглядно проявляется у занимающихся атлетической гимнастикой.

### ***Методы максимальных усилий***

**Метод повторных усилий** (или метод «до отказа») предусматривает упражнения с отягощением, которые выполняются сериями по 4-12 повторений в одном подходе. За одно занятие выполняется 3-6 подходов. Отдых между сериями 2-4 мин (до неполного восстановления). Этот метод чаще используется с целью наращивания мышечной массы. Оптимальным весом отягощения для развития мышечной массы будет тот, который студент может поднять (отжаться, подтянуться), выполнив 7-13 движений за один подход.

**Метод динамических усилий** связан с применением малых и средних отягощений. Упражнения выполняются сериями по 15-25 повторений за один подход в максимально быстром темпе. За одно занятие выполняется 3-6 подходов, отдых между ними 2-4 мин. С помощью этого метода преимущественно развиваются скоростно-силовые качества, необходимые в легкоатлетических метаниях, в беге на короткие дистанции.

### ***Воспитание быстроты***

Под **быстротой** понимают комплекс функциональных свойств человека, непосредственно и по преимуществу определяющих скоростные характеристики движений, а также двигательной реакции.

Между тем быстроту движений нельзя путать со скоростью передвижения. Скорость конькобежца больше на 400-500 м, чем скорость бегуна-спринтера, однако у второго частота (быстрота) движений больше. Не случайно в новейших исследованиях по теории спорта вместо термина «быстрота» используется понятие «скоростные способности».

**Воспитание быстроты – простой и сложной двигательной реакции.** Различают простые и сложные реакции. Простая реакция – это ответ определенным движением на заранее известный, но внезапно появляющийся сигнал (например, выстрел стартового пистолета).

При воспитании быстроты простой реакции наиболее распространен метод повторного, возможно более быстрого реагирования на внезапно появляющийся сигнал. В каждом виде упражнений существуют частные методики, способствующие проявлению хорошей реакции на звуковой, слуховой или зрительный сигнал. Сложная реакция бывает различной, но чаще всего это реакция на движущийся объект и реакция выбора. В реакции на движущийся предмет важно постоянно видеть предмет, передвигающийся с большой скоростью. Для этого используются упражнения с постепенно увеличивающейся скоростью объекта, с его внезапным появлением в различных местах, с сокращением дистанции наблюдения и т.п. Средства ее воспитания должны удовлетворять, по меньшей мере, трем следующим требованиям:

- техника упражнений должна быть такой, чтобы их можно было выполнять на предельных для занимающегося скоростях;
- степень освоения упражнения настолько высока, что усилия направляются не на способ, а на скорость выполнения;
- продолжительность упражнений должна быть такой, чтобы к концу выполнения скорость не снижалась вследствие утомления.

Выносливость как физическое качество связана с утомлением, поэтому в самом общем смысле ее можно определить так: **выносливость** – это способность противостоять утомлению. Различают два вида выносливости – общую и специальную.

**Общая выносливость** – это способность выполнять работу с невысокой интенсивностью в течение продолжительного времени за счет аэробных источников энергообеспечения. В этом определении свойство невысокой интенсивности весьма условно (для одного данная нагрузка может считаться невысокой интенсивности, а для другого – высокой). Признак аэробного энергообеспечения работы является определяющим. Воспитанию общей выносливости служат циклические упражнения (продолжительный бег, передвижение на лыжах, плавание, гребля, велосипед).

Общая выносливость – основа для воспитания специальной выносливости. Именно воспитанию общей выносливости, которая

характеризуется высокоэкономичной и эффективной работой сердечнососудистой, дыхательной и других систем организма (включая и биохимические процессы), уделяется основное время при общей физической подготовке. Тренировке, направленной на повышение общей выносливости, уделяется время и в подготовке высококвалифицированных спортсменов.

Равномерная работа при пульсе 130-150 удар/мин, обеспечиваемая аэробными процессами в организме, в наибольшей мере способствует повышению функциональных возможностей вегетативной, сердечнососудистой, дыхательной и др. систем по закону супервосстановления работоспособности после отдыха от проделанной работы. Именно поэтому в специальной литературе можно встретить термин «воспитание вегетативной выносливости».

Таким образом, тренировочная работа по воспитанию общей выносливости сводится к повышению тренированности вегетативных систем организма при активном кислородном обмене, совершенствованию его биохимических процессов посредством длительной работы невысокой интенсивности. Физиологи считают, что показателями аэробной выносливости являются: способность к максимальному потреблению кислорода (МПК), скорость (или время) набора МПК, длительность поддержания работоспособности на околопредельном уровне МПК. Последний показатель связан с необходимостью проявить волевые усилия, умением потерпеть.

Методы воспитания общей выносливости могут варьироваться: непрерывный, повторный, переменный, интервальный и смешанные варианты выполнения упражнения.

**Специальная выносливость** – это способность эффективно выполнять работу в определенной трудовой или спортивной деятельности, несмотря на возникающее утомление.

Различают виды специальной выносливости: скоростная, силовая, статическая.

В циклических упражнениях (бег на 100-200 м) в некоторых спортивных играх скоростная выносливость связана с возникновением значительного кислородного долга, так как сердечнососудистая и дыхательная системы не успевают обеспечивать мышцы кислородом из-за кратковременности и высочайшей интенсивности упражнения. Поэтому все биохимические процессы в работающих мышцах совершаются в почти бескислородных условиях.

Погашение большей части кислородного долга происходит уже после прекращения упражнения.

**Силовая выносливость** – это способность длительное время выполнять упражнения (действия), требующие значительного проявления силы.

Выносливость к статическим усилиям – способность в течение длительного времени поддерживать мышечные напряжения без изменения позы. Обычно в этом режиме работают лишь отдельные группы мышц. Здесь существует обратная зависимость между величиной статического усилия и его продолжительностью – чем больше усилие, тем меньше продолжительность.

Существуют и другие виды специальной выносливости. Каждая из них характерна для какого-то трудового, бытового, двигательного действия или спортивного упражнения. Различны и методики воспитания их разновидностей и особенностей. Но главным остается два положения: наличие достаточного уровня общей выносливости и соблюдение основных педагогических принципов воспитания физических качеств.

#### ***Воспитание ловкости (координационные способности)***

Ловкостью принято называть способность быстро, точно, целесообразно, экономно решать двигательные задачи. Ловкость выражается в умениях быстро овладевать новыми движениями, точно дифференцировать различные характеристики движений и управлять ими, импровизировать в процессе двигательной деятельности в соответствии с изменяющейся обстановкой. При воспитании ловкости решаются следующие задачи:

- осваивать координационно сложные двигательные задания;
- быстро перестраивать двигательные действия в соответствии с изменяющейся обстановкой (например, в условиях спортивных игр);
- повышать точность воспроизведения заданных двигательных действий.

Развитию ловкости способствуют систематическое разучивание новых усложненных движений и применение упражнений, требующих мгновенной перестройки двигательной деятельности (единоборства, спортивные игры). Упражнения должны быть сложными, нетрадиционными, отличаться новизной, возможностью и неожиданностью решения двигательных задач. Развитие координационных способностей тесно связано с совершенствованием

нием специализированных в восприятии чувства времени, темпа, развиваемых усилий, положения тела и частей тела в пространстве. Именно эти способности определяют умение занимающегося эффективно управлять своими движениями.

### ***Воспитание гибкости***

***Гибкость*** – способность выполнять движения с большой амплитудой. Наличие гибкости связано с фактором наследственности, однако на нее влияют и возраст, и регулярные физические упражнения. Различные виды спорта по-разному воздействуют на воспитание гибкости.

Высокие требования к гибкости предъявляют различные виды спорта (художественная и спортивная гимнастика, прыжки в воду и на батуте) и некоторые формы профессиональной деятельности. Но чаще гибкость выступает как вспомогательное качество, способствующее освоению новых высококоординированных двигательных действий или проявлению других двигательных качеств.

Различают гибкость динамическую (проявленную в движении), статическую (позволяющую сохранять позу и положение тела), активную (проявленную благодаря собственным усилиям) и пассивную (проявленную за счет внешних сил).

Гибкость зависит от эластичности мышц, связок, суставных сумок. При эмоциональном подъеме уже в предстартовом состоянии гибкость увеличивается, а при повышенной степени утомления растягиваемых мышц может уменьшиться. Чтобы увеличить гибкость, применяются предварительная разминка, массаж растягиваемых групп мышц или кратковременное их напряжение непосредственно перед выполнением движения. На гибкость влияют внешняя температура (низкая уменьшает гибкость), время суток (наивысшие показатели гибкости от 10 до 18 ч, в утренние и вечерние часы подвижность в суставах понижается). Как правило, физически более сильные люди менее гибки из-за высокого тонуса их мышц. Очень гибкие люди меньше способны к проявлению скоростно-силовых качеств.

Поэтому для лиц со стойкими ограничениями подвижности в суставах необходимы увеличенные – более частые и продолжительные нагрузки в упражнениях «на растягивание». В определенные периоды они могут даваться 2-3 раза в день ежедневно (включая и самостоятельные индивидуальные занятия дома по заданию преподавателя). Напротив, для лиц с повышенными от природы



показателями гибкости необходимо ограничивать упражнения в растягивании и принимать специальные меры по укреплению опорно-двигательного аппарата с помощью избирательно направленных силовых и общеразвивающих упражнений.

Для воспитания гибкости применяются упражнения на растягивание мышц, мышечных сухожилий и суставных связок с постепенно возрастающей амплитудой движения. Движения могут быть простыми, пружинистыми, маховыми, с внешней помощью (дозированной и максимальной), с отягощениями и без них.

Упражнения могут применяться как в учебных, так и в самостоятельных формах занятий, и чем чаще они применяются, тем выше их эффективность. Установлено, что ежедневные двухразовые тренировки с 30-кратным повторением упражнений в каждом подходе через один-два месяца приводят к заметному приросту гибкости. При прекращении же тренировки гибкость довольно быстро возвращается к исходному или близкому к нему уровню.

В последние годы в нашей стране стал распространяться стретчинг – система упражнений, направленных на улучшение гибкости, повышение подвижности суставов. Считается, что медленное и спокойное выполнение упражнений на растягивание используется не только для решения различных оздоровительно-спортивных задач, но и способствует, снятию нервно-эмоциональных напряжений, активному отдыху.

Задача акцентированного воспитания и совершенствования основных физических качеств человека – силы, быстроты, ловкости, гибкости – легче решается на начальных этапах систематических упражнений, если в этот период мы развиваем силу, то улучшается и выносливость, если развиваем гибкость, то совершенствуется и силовая подготовленность. Не случайно на этой стадии подготовки наибольший эффект дает комплексный метод тренировки, т.е. общефизическая подготовка.

Однако по мере повышения тренированности в каком-либо отдельном физическом качестве, с постепенным повышением спортивной квалификации от новичка до спортсмена-мастера величина эффекта параллельного развития нескольких физических качеств постепенно уменьшается.

Требуется тщательный подбор специальных упражнений в процессе тренировки, тем более что двигательные качества нервно-мышечного аппарата человека на высоком уровне развития

связаны между собой обратно пропорциональной связью, т.е. при высоком уровне подготовленности развитие одного физического качества начинает тормозить развитие другого. Вот почему, например, штангисту высокого класса трудно достигнуть высоких показателей в упражнениях на выносливость, а бегуну на длинные дистанции – в силовых упражнениях.

#### ***4.5. Общая физическая подготовка***

***Общая физическая подготовка*** (ОФП) – это процесс совершенствования двигательных физических качеств, направленных на всестороннее и гармоничное физическое развитие человека.

ОФП способствует повышению функциональных возможностей, общей работоспособности, является основой (базой) для специальной подготовки и достижения высоких результатов в избранной сфере деятельности или виде спорта. Перед ОФП могут быть поставлены следующие задачи:

- достичь гармоничного развития мускулатуры тела и соответствующей силы мышц; приобрести общую выносливость;
- повысить быстроту выполнения разнообразных движений, общие скоростные способности;
- увеличить подвижность основных суставов, эластичность мышц;
- улучшить ловкость в самых разнообразных (бытовых, трудовых, спортивных) действиях, умение координировать простые и сложные движения;
- научиться выполнять движения без излишних напряжений, овладеть умением расслабляться.

#### ***4.6. Специальная физическая подготовка***

***Специальная физическая подготовка*** – это процесс воспитания физических качеств, обеспечивающий преимущественное развитие тех двигательных способностей, которые необходимы для конкретной спортивной дисциплины (вида спорта) или вида трудовой деятельности.

Специальная физическая подготовка весьма разнообразна по своей направленности, однако все ее виды можно свести к двум основным группам: спортивная подготовка; профессионально-прикладная физическая подготовка.

**Спортивная подготовка** (тренировка) – это целесообразное использование знаний, средств, методов и условий, позволяющее направленно воздействовать на развитие спортсмена и обеспечивать необходимую степень его готовности к спортивным достижениям.

Структура подготовленности спортсмена включает технический, физический, тактический и психический элемент.

Под **технической подготовленностью** следует понимать степень освоения спортсменом техники системы движений конкретного вида спорта. Она тесно связана с физическими, психическими и тактическими возможностями спортсмена, а также с условиями внешней среды. Изменения правил соревнований, использование иного спортивного инвентаря заметно влияет на содержание технической подготовленности спортсменов.

В структуре технической подготовленности всегда присутствуют так называемые базовые и дополнительные движения.

К базовым относятся движения и действия, составляющие основу технической оснащенности данного вида спорта. Освоение базовых движений является обязательным для спортсмена, специализирующегося в данном виде спорта.

К дополнительным относятся второстепенные движения и действия, элементы отдельных движений, которые не нарушают его рациональность и в то же время характерны для индивидуальных особенностей данного спортсмена.

**Физическая подготовленность** – это возможности функциональных систем организма. Она отражает необходимый уровень развития тех физических качеств, от которых зависит соревновательный успех в определенном виде спорта.

**Тактическая подготовленность** спортсмена зависит от того, насколько он овладеет средствами спортивной тактики. Например, техническими приемами, необходимыми для реализации выбранной тактики. Ее видами (наступательной, оборонительной, контратакующей) и формами (индивидуальной, групповой, командной).

**Профессионально-прикладная физическая подготовка** (ППФП) – разновидность специальной физической подготовки, оформившаяся в самостоятельное направление физического воспитания и нацеленная на психофизическую подготовку человека к профессиональному труду.

#### **4.7. Значение мышечной релаксации (расслабления)**

**Расслабление** (релаксация) мышц – это уменьшение напряжения мышечных волокон, составляющих мышцу. Способность к произвольному снижению избыточного напряжения во время мышечной деятельности или к релаксации мышц-антагонистов имеет большое значение в быту, труде и спорте, поскольку благодаря ей снимается или уменьшается физическое и психическое напряжение. Мышечная напряженность может проявляться в следующих формах:

- тоническая (повышенная напряженность в мышцах в условиях покоя);
- скоростная (мышцы не успевают расслабляться при выполнении быстрых движений);
- координационная (мышца остается возбужденной в фазе расслабления из-за несовершенной координации движений).

Чтобы овладеть расслаблением в каждом из этих случаев, необходимо освоить специальные методические приемы. Можно также использовать специальные упражнения на расслабление, чтобы правильно сформировать собственное ощущение, восприятие расслабленного состояния мышц; обучать произвольному расслаблению отдельных групп мышц. Это могут быть контрастные упражнения – например, от напряжения сразу к расслаблению; сочетающие расслабление одних мышц с напряжением других. При этом надо соблюдать общее правило: выполняя одноразовые упражнения на расслабление, сочетать напряжение мышц с вдохом и задержкой дыхания, а расслабление – с активным выдохом.

#### **4.8. Формы занятий физическими упражнениями**

На основе государственных стандартов высшего профессионального образования вузы самостоятельно (с учетом содержания примерной учебной программы по физической культуре, местных условий и интересов обучающихся) определяют формы занятий физической культурой. В настоящее время используются обязательные урочные (учебные) и неурочные формы занятий.

**Учебные занятия** – основная форма физического воспитания. Они имеются в учебных планах вуза (учебная дисциплина «Физическая культура») на всех факультетах. Учебные занятия могут быть:

- теоретические, практические, контрольные;
- элективные практические занятия (по выбору) и факультативные;
- индивидуальные и индивидуально-групповые дополнительные занятия (консультации);
- самостоятельные занятия по заданию и под контролем преподавателя.

Обязательный теоретический раздел программы излагается студентам в форме лекций (в отдельных случаях на групповых занятиях). Практический раздел состоит из двух подразделов: методико-практического и учебно-тренировочного. Практический раздел реализуется на учебных занятиях различной направленности, а в спортивном учебном отделении – на учебно-тренировочных занятиях.

*Индивидуальные, групповые дополнительные занятия* проводятся по назначению и по расписанию кафедры физического воспитания для студентов, не справляющихся с зачетными требованиями, а также для желающих углубить свои знания и практические навыки.

*Самостоятельные занятия* могут проводиться по заданию и под контролем преподавателя, как в учебное, так и во внеучебное время. Контрольные занятия призваны обеспечить оперативную, текущую и итоговую информацию о степени усвоения учебного материала. Контрольные занятия проводятся в течение семестра после прохождения отдельных разделов программы. В конце семестра и учебного года студенты всех учебных отделений сдают зачеты по физической культуре, а по завершению всего курса – экзамен.

Внеучебные занятия организуются в форме:

- физических упражнений и рекреационных мероприятий в режиме учебного дня (утренней зарядки);
- занятий в секциях, организованных профсоюзом, спортивным клубом или другими внутривузовскими организациями;
- самостоятельных занятий физическими упражнениями, спортом, туризмом;
- массовых оздоровительных, физкультурных и спортивных внутривузовских и вневузовских мероприятий (спортивные соревнования, физкультурные праздники).

Взаимосвязь разнообразных форм учебных и внеучебных занятий создает условия, обеспечивающие студентам использование научно обоснованного объема двигательной активности (не менее 5 ч в неделю), необходимой для нормального функционирования организма молодого человека студенческого возраста.

#### ***4.9. Интенсивность физических нагрузок***

Воздействие физических упражнений на человека связано с нагрузкой на его организм, вызывающей активную реакцию функциональных систем. Чтобы определить степень напряженности этих систем при нагрузке, используются показатели интенсивности, которые характеризуют реакцию организма на выполненную работу. Таких показателей много: изменение времени двигательной реакции, частота дыхания, минутный объем потребления кислорода и т.д. Между тем наиболее удобный и информативный показатель интенсивности нагрузки, особенно в циклических видах спорта, это частота сердечных сокращений (ЧСС). Индивидуальные зоны интенсивности нагрузок определяются с ориентацией именно на частоту сердечных, сокращений. Физиологи определяют четыре зоны интенсивности нагрузок по ЧСС: зона отдыха (или восстановления); первая тренировочная зона; вторая тренировочная зона; надкритическая зона; порог анаэробного обмена.

Разделение нагрузок на зоны имеет в своей основе не только изменение ЧСС, но и различия в физиологических и биохимических процессах при нагрузках разной интенсивности.

***Нулевая зона*** характеризуется аэробным процессом энергетических превращений при ЧСС до 130 уд/мин для лиц студенческого возраста. При такой интенсивности нагрузки не возникает кислородного долга, поэтому тренировочный эффект может обнаружиться лишь у слабо подготовленных студентов. Нулевая зона может применяться в целях разминки при подготовке организма к нагрузке большей интенсивности, для восстановления (при повторном или интервальном методах тренировки) или для активного отдыха. Существенный прирост потребления кислорода, а следовательно, и соответствующее тренирующее воздействие на организм происходит не в этой, а в первой зоне, типичной при воспитании выносливости у начинающих.

**Первая тренировочная зона** интенсивности нагрузки наиболее типична для начинающих спортсменов (от 130 до 150 уд/мин), так как прирост достижений и потребление кислорода (с аэробным процессом его обмена в организме) происходит у них, начиная с ЧСС, равной 130 уд/мин. В связи с этим данный рубеж назван порогом готовности.

При воспитании общей выносливости для подготовленного спортсмена характерно естественное «вхождение» во вторую зону интенсивности нагрузок.

Во **второй тренировочной зоне** (от 150 до 180 уд/мин) подключаются анаэробные механизмы энергообеспечения мышечной деятельности. Считается, что 150 уд/мин, это порог анаэробного обмена (ПАНО). Однако у слабо подготовленных занимающихся и у спортсменов с низкой спортивной формой ПАНО может наступить и при частоте сердечных сокращений 130-140 удар/мин, тогда как у хорошо тренированных спортсменов ПАНО может «отодвинуться» к границе 160-165 уд/мин.

В **третьей тренировочной зоне** (более 180 уд/мин) совершенствуются анаэробные механизмы энергообеспечения на фоне значительного кислородного долга. Здесь частота пульса перестает быть информативным показателем дозирования нагрузки, но приобретают вес показатели биохимических реакций крови и ее состава, в частности количество молочной кислоты. Уменьшается время отдыха сердечной мышцы при сокращении более 180 уд/мин, что приводит к падению ее сократительной силы (при покое 0,25 с – сокращение, 0,75 с – отдых; при 180 уд/мин – 0,22 с – сокращение, 0,08 с – отдых), резко возрастает кислородный долг.

К работе большой интенсивности организм приспособляется в ходе повторной тренировочной работы. Но самых больших значений максимальный кислородный долг достигает только в условиях соревнований. Поэтому чтобы достичь высокого уровня интенсивности тренировочных нагрузок, используют методы напряженных ситуаций соревновательного характера (прикидки и т.д.).

#### **4.10. Построение и структура учебно-тренировочного занятия. Общая и моторная плотность занятия**

При построении учебно-тренировочного занятия обычно его разделяют на четыре части: вводную, подготовительную, основную, заключительную.

Во **вводной части** необходимо создать рабочую обстановку, поставить перед занимающимися задачи, создать четкое представление о содержании основной части. Продолжительность вводной части около 5 мин.

**Подготовительная часть** занятия включает общую и специальную разминку. Задача общей разминки – активизировать (разогреть) мышцы опорно-двигательного аппарата и функции основных систем организма, тесно связанных с физической нагрузкой, особенно сердечнососудистой и дыхательной систем. Обычно для этого применяется медленный бег и гимнастические упражнения для всех основных групп мышц. Специальная разминка готовит организм к конкретным заданиям основной части занятия, когда выполняются специально-подготовительные упражнения, сходные по координации движений и физической нагрузке с предстоящими двигательными действиями в основной части занятия. Продолжительность подготовительной части от 15 до 30 мин (зависит от подготовленности занимающихся и характера предстоящего задания).

**Основная часть** занятий бывает простой и сложной. Простая характеризуется однотипной деятельностью (например, кроссовый бег на 3000-5000 м, двусторонняя игра в баскетбол, футбол). В сложной части применяются разнородные упражнения, требующие иногда дополнительной специальной разминки (например, при переходе от прыжков к силовым упражнениям).

Основная трудность при проведении сложной основной части занятий заключается в том, чтобы определить порядок выполнения разнородных упражнений. Рекомендуется в самом начале основной части разучивать технику физических упражнений большей координационной сложности. Тренировочные нагрузки для развития физических качеств целесообразно планировать в следующем порядке: упражнения на быстроту движений, затем на силу и в конце занятия на выносливость. Основная часть занимает в среднем 70% времени.



В **заключительной части** постепенно снижается функциональная активность занимающегося и организм приводится в сравнительно спокойное, состояние. Это достигается с помощью медленного бега, ходьбы, упражнений на расслабление.

При необходимости в заключительной части проводится анализ проделанной работы, определяются задания для самостоятельной подготовки и др.

### ***Общая и моторная плотность занятия***

Проблема оптимизации нагрузки зависит от ее дозирования в физических упражнениях, от плотности занятия. Различают общую и моторную плотность учебно-тренировочного занятия.

**Общая плотность** – отношение педагогически оправданного времени ко всей продолжительности занятия. Педагогически оправданное время – это время, затраченное на подготовку инвентаря и оборудования, на объяснение и показ упражнений, на выполнение физических упражнений и заданий, на отдых между упражнениями.

К неоправданным затратам времени относятся задержки начала занятий, недостаток или отсутствие необходимого инвентаря, нерациональная трата времени из-за нарушения дисциплины.

При проведении учебно-тренировочного занятия следует стремиться к стопроцентной общей плотности.

**Моторная плотность** – отношение времени, затраченного непосредственно на выполнение физических упражнений, ко всей продолжительности занятия. Моторная плотность может колебаться от 10-15 до 79-90%. Рациональная моторная плотность и дозирование учебно-тренировочной нагрузки зависят от вида спорта, возраста, пола, общей физической и спортивной подготовленности занимающихся, от условий занятий, от характера конкретных учебных или тренировочных заданий.

Именно моторная плотность часто определяет пульсовую «стоимость» занятий, т.е. определяет кривую изменения ЧСС в течение всего занятия и, следовательно, фактическую интенсивность физической нагрузки занимающегося.

### ***Контрольные вопросы***

1. Методические принципы физического воспитания (сознательности и активности, наглядности, доступности, систематичности, динамичности и т.д.).

2. Методы физического воспитания: равномерный, попеременный, нерегламентированного упражнения, игровой, соревновательный, круговой тренировки и т.д.

3. Общие основы обучения движениям (формирование двигательного умения, двигательного навыка).

4. Общие положения воспитания физических качеств.

5. Воспитание силы.

6. Воспитание быстроты.

7. Воспитание выносливости.

8. Воспитание ловкости.

9. Воспитание гибкости.

10. Формирование психических качеств личности в процессе физического воспитания.

11. Общая физическая подготовка, ее цели и задачи.

12. Спортивная физическая подготовка, ее цели и задачи.

13. Интенсивность физических нагрузок.

14. Формы занятий физическими упражнениями.

15. Построение и структура учебно-тренировочного занятия.

16. Общая и моторная плотность занятия.

## **5. Основы методики самостоятельных занятий физическими упражнениями**

Наряду с широким развитием организованных форм занятий физической культурой существенное значение имеют самостоятельные занятия физическими упражнениями в их различных формах: утренняя гигиеническая гимнастика, физкультпаузы в течение учебного дня, специально организованные самостоятельные тренировочные занятия и т.п.

### ***5.1. Мотивация и целенаправленность самостоятельных занятий***

Приобщение студенческой молодежи к физической культуре – важное слагаемое в формировании здорового образа жизни. Наряду с широким развитием и дальнейшим совершенствованием организованных форм занятий по физической культуре решающее значение имеют самостоятельные занятия физическими упражнениями.

Здоровье и учеба студентов взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Чем крепче здоровье студента, тем продуктивнее обучение, иначе конечная цель обучения утрачивает подлинный смысл и ценность. Чтобы студенты успешно адаптировались к условиям обучения в вузе, сохранили и укрепили здоровье за время обучения, необходимы здоровый образ жизни и регулярная оптимальная двигательная активность.

Современные сложные условия жизни диктуют более высокие требования к биологическим и социальным возможностям человека. Всестороннее развитие физических способностей людей с помощью организованной двигательной активности (физической тренировки) помогает сосредоточить все внутренние ресурсы организма на достижении поставленной цели, повышает работоспособность, укрепляет здоровье, позволяет в рамках короткого рабочего дня выполнить все намеченные дела.

Мышцы составляют 40-45% массы тела человека, организм которого очень чутко реагирует как на снижение двигательной активности, так и на тяжелые, непосильные физические нагрузки.

Систематическое, соответствующее полу, возрасту и состоянию здоровья, использование физических нагрузок – один из обязательных факторов здорового режима жизни. Физические нагрузки представляют собой сочетание разнообразных двигательных действий, выполняемых в повседневной жизни, а также организованных или самостоятельных занятий физической культурой и спортом, объединенных термином «двигательная активность». У большого числа людей, занимающихся умственной деятельностью, наблюдается ограничение двигательной активности.

Специалист, завершивший обучение по дисциплине «Физическая культура», должен обнаружить мотивационно-ценностное отношение к физической культуре, сформированную потребность в регулярных занятиях физическими упражнениями и спортом, в физическом самосовершенствовании.

Отношение студентов к физической культуре и спорту – одна из актуальных социально-педагогических проблем.

Многочисленные данные науки и практики свидетельствуют о том, что физкультурно-спортивная деятельность еще не стала для студентов насущной потребностью, не превратилась в интерес личности. Реальное внедрение среди студентов самостоятельных занятий физическими упражнениями недостаточно.

Существуют **объективные и субъективные факторы**, определяющие потребности, интересы и мотивы включения студентов в активную физкультурно-спортивную деятельность.

К объективным факторам относятся: состояние материальной, спортивной базы, направленность учебного процесса по физической культуре и содержанию занятий, уровень требований учебной программы, личность преподавателя, состояние здоровья занимающихся, частота проведения занятий, их продолжительность и эмоциональная окраска.

В вузах задачу формирования мотивов, переходящих в потребность физических упражнений, призваны решать лекции по физической культуре, практические занятия, массовые, оздоровительно-спортивные мероприятия.

Если мотивы сформировались, то определяется цель занятий, ею может быть: активный отдых, укрепление здоровья, повышение уровня физического развития и физической подготовленности, выполнение различных тестов, достижение спортивных результатов.

## **5.2. *Формы и содержание самостоятельных занятий***

После определения цели подбираются направление использования средств физической культуры, а также формы самостоятельных занятий физическими упражнениями.

Конкретные направления и организационные формы использования самостоятельных занятий зависят от пола, возраста, состояния здоровья, уровня физической и спортивной подготовленности занимающихся.

Можно выделить гигиеническое, обще-подготовительное, оздоровительно-рекреативное (рекреация – восстановление), спортивное, профессионально-прикладное и лечебное направления.

Формы самостоятельных занятий физическими упражнениями и спортом определяются их целями и задачами. Существует три формы самостоятельных занятий: утренняя гигиеническая гимнастика, упражнения в течение учебного дня, самостоятельные тренировочные занятия.

Утренняя гигиеническая гимнастика включается в распорядок дня в утренние часы после пробуждения от сна.

В комплексы утренней гигиенической гимнастики следует включать упражнения для всех групп мышц, упражнения на гибкость и дыхательные упражнения. Не рекомендуется выполнять упражнения статического характера, со значительными отягощениями, на выносливость (например, длительный бег до утомления). Можно включать упражнения со скакалкой, эспандером и резиновым жгутом, с мячом и т.д.

При составлении комплексов и их выполнении рекомендуется физическую нагрузку на организм повышать постепенно, с максимумом в середине и во второй половине комплекса. К окончанию выполнения комплекса упражнений нагрузка снижается, и организм приводится в сравнительно спокойное состояние.

Утренняя гигиеническая гимнастика должна сочетаться с самомассажем и закаливанием организма. Сразу же после выполнения комплекса утренней гимнастики рекомендуется сделать самомассаж основных мышечных групп ног, туловища и рук (5-7 мин) и выполнить водные процедуры с учетом правил и принципов закаливания.

Упражнения в течение учебного дня выполняются в перерывах между учебными или самостоятельными занятиями. Такие

упражнения предупреждают наступающее утомление, способствуют поддержанию высокой работоспособности в течение длительного времени без перенапряжения. Выполнение физических упражнений в течение 10-15 мин через каждые 1-1,5 ч работы оказывают вдвое больший стимулирующий эффект на улучшение работоспособности, чем пассивный отдых в два раза большей продолжительности.

Физические упражнения нужно проводить в хорошо проветренных помещениях. Очень полезно выполнять упражнения на открытом воздухе.

Самостоятельные тренировочные занятия можно проводить индивидуально или в группе из 3-5 человек и более. Групповая тренировка более эффективна, чем индивидуальная. Самостоятельные индивидуальные занятия на местности или в лесу вне населенных пунктов во избежание несчастных случаев не допускаются. Выезд или выход для тренировок за пределы населенного пункта может проводиться группами из 3-5 человек и более. При этом должны быть приняты все необходимые меры предосторожности по профилактике спортивных травм, обморожения и т.д.

Заниматься рекомендуется 2-7 раз в неделю по 1-1,5 ч. Заниматься менее 2 раз в неделю нецелесообразно, так как это не способствует повышению уровня тренированности организма. Лучшее время для тренировок – вторая половина дня, через 2-3 ч после обеда. Можно тренироваться и в другое время, но не раньше, чем через 2 часа после приема пищи и не позднее, чем за час до приема пищи или до отхода ко сну. Не рекомендуется тренироваться утром сразу после сна натошак (в это время необходимо выполнять гигиеническую гимнастику). Тренировочные занятия должны носить комплексный характер, т.е. способствовать развитию всего множества физических качеств, а также укреплять здоровье и повышать общую работоспособность организма. Специализированный характер занятий, т.е. занятия избранным видом спорта, допускается только для квалифицированных спортсменов.

Самостоятельные тренировочные занятия проводятся по общепринятой структуре.

Наиболее распространенные средства самостоятельных занятий в вузах – это ходьба и бег, кросс, дорожки здоровья, плавание, ходьба и бег на лыжах, велосипедные прогулки, ритмическая гимнастика, атлетическая гимнастика, спортивные и подвижные игры,

спортивное ориентирование, туристские походы, занятия на тренажерах.

### ***Ходьба и бег***

Наиболее доступными и полезными средствами физической тренировки являются ходьба и бег на открытом воздухе в условиях лесопарка.

***Ходьба*** – естественный вид движений, в котором участвует большинство мышц, связок, суставов. Ходьба улучшает обмен веществ в организме и активизирует деятельность сердечнососудистой, дыхательной и других систем организма. Интенсивность физической нагрузки при ходьбе легко регулируется в соответствии с состоянием здоровья, физической подготовленностью и тренированностью организма. Эффективность воздействия ходьбы на организм человека зависит от длины шага, скорости ходьбы и ее продолжительности.

Перед тренировкой необходимо сделать короткую разминку.

При определении физической нагрузки следует учитывать ЧСС (пульс). Пульс подсчитывается в процессе кратковременных остановок во время ходьбы и сразу после окончания тренировки.

Заканчивая тренировочную ходьбу, надо постепенно снизить скорость, чтобы в последние 5-10 мин ходьбы ЧСС была на 10-15 уд/мин меньше. Через 8-10 мин после окончания тренировки (после отдыха) частота пульса должна вернуться к исходному уровню, который был до тренировки. Увеличение дистанции и скорости ходьбы должно нарастать постепенно.

### ***Чередование ходьбы с бегом***

При хорошем самочувствии и свободном выполнении тренировочных нагрузок по ходьбе можно переходить к чередованию бега с ходьбой, что обеспечивает постепенное нарастание нагрузки и дает возможность контролировать ее в строгом соответствии со своими индивидуальными возможностями.

После выполнения бега в чередовании с ходьбой и при наличии хорошего самочувствия можно переходить к непрерывному бегу.

Бег – наиболее эффективное средство укрепления здоровья и повышения уровня физической тренированности.

Мудрая природа в ходе эволюции запрограммировала для организма человека высокую надежность и прочность, рассчитанную по оценкам специалистов, не менее чем на 120-150 лет здоровой

жизни. Однако реализовать эту заманчивую программу не так-то просто. Этому мешают чаще всего нежелательные отклонения, происходящие в сердечнососудистой системе. Существует немало средств укрепления сердечнососудистой системы, и на ведущее место среди них все увереннее выдвигается оздоровительный бег.

При систематической тренировке в дальнейшем мужчины могут довести время непрерывного бега до 50-70 мин (8-10 км) и более, женщины – до 40-50 мин (5-6 км) и более.

Можно рекомендовать следующие режимы интенсивности при беге по самочувствию и ЧСС. Выбор продолжительности бега зависит от подготовленности занимающихся студентов.

**Режим 1.** Зона комфортная. Используется как основной режим для начинающих бегунов со стажем до одного года. Бегуну сопутствует ощущение приятного тепла, ноги работают легко и свободно, дыхание осуществляется через нос, бегун без труда поддерживает выбранную скорость, ему ничто не мешает, возникает желание бежать быстрее. Спортсмены используют этот режим, чтобы восстановиться после напряженных тренировок. ЧСС сразу после бега 20-22, через 1 мин 13-15 ударов за 10 с.

**Режим 2.** Зона комфорта и малых усилий. Для бегунов со стажем 2 года.

Бегун ощущает приятное тепло, ноги продолжают работать легко и свободно, дыхание глубокое смешанное через нос и рот, мешает легкая усталость, скорость бега сохраняется с небольшим усилием.

ЧСС сразу после бега 24-26, через 1 мин 18-20 ударов за 10 с.

**Режим 3.** Зона напряженной тренировки. Для бегунов со стажем 3 года, для спортсменов как тренировочный режим. Бегуну жарко, несколько тяжелеют ноги, особенно бедра, при дыхании не хватает воздуха на вдохе, исчезла легкость, трудно удерживать темп, скорость сохраняется напряжением воли. ЧСС сразу после бега 27-29, через 1 мин 23-26 ударов за 10 с.

**Режим 4.** Зона соревновательная. Для бегунов, участвующих в соревнованиях по бегу. Бегуну очень жарко, ноги тяжелеют и «вязнут», дыхание напряженное, с большой частотой, мешает излишнее напряжение мышц шеи, рук, ног, бег выполняется с трудом, несмотря на усилия, скорость бега на финише падает. ЧСС сразу после бега 30-35, через 1 мин 27-29 ударов за 10 с.



Основной, если не единственный метод тренировки в оздоровительном беге – равномерный (равномерно ускоренный) метод, развитие которого связано с именем А. Лидьярда. Его суть заключается в том, что вся дистанция проходится в ровном темпе с постоянной скоростью.

Начинающие бегуны в качестве подготовительного средства могут применять чередование ходьбы и бега. Например: 50 м бега и 150 м ходьбы, затем 100 м бега и 100 м ходьбы. Отрезки бега должны увеличиваться произвольно, естественным путем, до тех пор, пока бег не станет непрерывным.

Из всего богатого арсенала тренировочных средств бегунов на средние и длинные дистанции для любителей оздоровительного бега подходят только три.

Легкий равномерный бег от 20 до 30 мин при пульсе примерно 120-130 уд/мин. Для начинающих бегунов это основное и единственное средство тренировки. Подготовленные бегуны используют его в разгрузочные дни в качестве облегченной тренировки, способствующей восстановлению.

Длительный, равномерный бег по относительно ровной трассе от 60 до 120 мин при пульсе 132-144 уд/мин применяется для развития и поддержания общей выносливости.

Кроссовый бег от 30 до 90 мин при пульсе 144-156 уд/мин 2-3 раза в неделю. Применяется для развития выносливости только хорошо подготовленными бегунами.

Занятие следует начинать с разминки продолжительностью 10-15 мин. Она необходима для того, чтобы «разогреть» мышцы, подготовить организм к предстоящей нагрузке, предотвратить травмы.

Начиная бег, важно соблюдать самое главное условие – темп бега должен быть невысоким и равномерным, бег доставляет удовольствие, «мышечную радость». Если нагрузка слишком высока и быстро наступает утомление, следует снижать темп или несколько сокращать его продолжительность.

### ***Плавание***

Плаванием занимаются в летние каникулярные периоды в открытых водоемах, а в остальное время учебного года – в закрытых или открытых бассейнах с подогревом воды.

В начальный период занятий необходимо постепенно увеличивать время пребывания в воде от 10-15 до 30-45 мин и добивать-

ся, чтобы преодолевать за это время без остановок: в первые пять дней 600-700 м; во вторые – 700-800, а затем 1000-1200 м.

Для тех, кто плавает плохо, сначала следует проплыть дистанцию 25,50 или 100 м, но повторять ее 8-10 раз. По мере овладения техникой плавания и воспитания выносливости переходить к преодолению указанных дистанций.

Оздоровительное плавание проводится равномерно с умеренной интенсивностью. Частота сердечных сокращений сразу после проплывания дистанций для возраста 17-30 лет должна быть в пределах 120-150 уд/мин.

При занятиях плаванием необходимо соблюдать следующие правила безопасности:

- занятия в открытом водоеме проводить из 3-5 человек и только на проверенном месте глубиной не более 1 м 20 см;
- заниматься следует не ранее чем через 1,5-2 ч после приема пищи;
- запрещается заниматься плаванием при плохом самочувствии, повышенной температуре, простудных и желудочно-кишечных заболеваний;
- лучшее время для занятий плаванием – с 10-11 до 13 ч, в жаркую погоду можно заниматься второй раз с 16 до 18 ч.

### ***Ходьба и бег на лыжах***

Индивидуальные самостоятельные занятия можно проводить только на стадионах или в парках в черте населенных пунктов; занятия на местности, отдаленной от населенных пунктов или в лесу во избежание несчастных случаев не допускаются.

Выезд или выход на тренировки за пределы населенного пункта должен осуществляться группами в 3-5 человек и более. При этом должны быть приняты все необходимые меры предосторожности по профилактике спортивных травм, обморожений и т.д. Отдельные спортсмены не должны отставать от группы.

Полезно заниматься на лыжах каждый день хотя бы по одному часу. Минимальное количество занятий, которое дает оздоровительный эффект и повышает тренированность организма, три раза в неделю по 1-1,5 ч и более при умеренной интенсивности.

Велосипед. Езда на велосипеде, благодаря постоянно меняющимся внешним условиям, является эмоциональным видом физических упражнений, благоприятно воздействующим на нервную систему. Ритмичное вращение педалей увеличивает и одновремен-

но облегчает приток крови к сердцу, что укрепляет сердечную мышцу и развивает легкие.

Перед каждым выездом исправность машины тщательно проверяется.

При этом следует убедиться, что шины достаточно накачаны; колеса, педали и кареточная ось вращаются свободно; цепь не повреждена и имеет правильное натяжение; седло прочно закреплено. Особенно тщательно проверяется исправность тормозов.

Езда на велосипеде хорошо дозируется по темпу и длине дистанции.

Хорошо иметь велосипедный спидометр, с помощью которого можно определить скорость передвижения и расстояние.

### ***Ритмическая гимнастика (аэробные танцы)***

Ритмическая гимнастика – это комплексы несложных, общеразвивающих упражнений, которые выполняются, как правило, без пауз для отдыха, в быстром темпе, определяемом современной музыкой. В комплексы включаются упражнения для всех основных групп мышц и для всех частей тела: маховые и круговые движения руками, ногами; наклоны и повороты туловища и головы; приседания и выпады; простые комбинации этих движений, а также упражнения в упорах, в положении лежа. Все эти упражнения сочетаются с прыжками на двух и на одной ноге, с бегом на месте и небольшим продвижением во всех направленных, танцевальных элементах.

Благодаря быстрому темпу и продолжительности занятий от 10-15 до 45-60 мин ритмическая гимнастика, кроме воздействия на опорно-двигательный аппарат, оказывает большое влияние на сердечнососудистую и дыхательную системы. По воздействию на организм ее можно сравнить с такими циклическими упражнениями, как бег, бег на лыжах, езда на велосипеде, т.е. с видами физических упражнений, при занятиях которыми происходит заметный рост потребления мышцами кислорода. Отсюда и ее второе название – аэробика или аэробные танцы (греч. «аэро» – воздух, и «биос» – жизнь).

### ***Атлетическая гимнастика***

Атлетическая гимнастика – это система физических упражнений, развивающих силу в сочетании с разносторонней физической подготовкой. Занятия атлетической гимнастикой способствуют развитию силы, выносливости, ловкости, формируют гармоничное

телосложение.

Развитие силы обеспечивается выполнением следующих специальных силовых упражнений:

1) упражнения с гантелями (масса 5-12 кг): наклоны, повороты, круговые движения туловищем, выжимание, приседание, опускание и поднятие гантелей в различных направлениях прямыми руками, поднятие и опускание туловища с гантелями за головой, лежа на скамейке;

2) упражнений с гирями (16, 24, 32 кг): поднятие к плечу, на грудь, одной и двумя руками, толчок и жим одной и двух гирь, рывок, бросание гири, жонглирование гирей;

3) упражнения с эспандером: выпрямление рук в стороны, сгибание и разгибание рук в локтевых суставах, из положения, стоя на рукоятке эспандера, вытягивание эспандера до уровня плеч;

4) упражнения с металлической палкой (5-12 кг): рывок различным хватом, жим – стоя, сидя, от груди, из-за головы, сгибание и выпрямление рук в локтевых суставах;

5) упражнения со штангой (масса подбирается индивидуально):

- подъем штанги к груди, на грудь, с подседом и без подседа;
- приседания со штангой на плечах, на груди, за спиной;
- жим штанги, лежа на наклонной плоскости, скамейке;
- толчок штанги, стоя, от груди, то же с подседом;
- повороты, наклоны, подскоки, выпрыгивания со штангой на плечах;
- классические соревновательные движения: рывок, толчок;

6) различные упражнения на тренажерах и блочных устройствах, включая упражнения в изометрическом и уступающем режимах работы мышц.

При выполнении упражнений с тяжестями и на тренажерах необходимо следить, чтобы не было задержки дыхания. Дыхание должно быть ритмичным и глубоким.

Каждое занятие следует начинать с ходьбы и медленного бега, затем переходить к гимнастическим, общеразвивающим упражнениям для всех групп мышц (разминка). После разминки выполняется комплекс атлетической гимнастики, включающего упражнения для плечевого пояса и рук, для туловища и шеи, для мышц ног и упражнения для формирования правильной осанки.

В заключительной части проводятся медленный бег, ходьба, упражнения на расслабление с глубоким дыханием.

Чтобы обеспечить разностороннюю физическую и функциональную подготовку, в систему занятий необходимо включать подвижные и спортивные игры, легкоатлетические упражнения (бег, прыжки, метания), плавание, ходьбу и бег на лыжах и т.п.

Атлетическая гимнастика полезна и женщинам. С ее помощью укрепляются опорно-двигательный аппарат и мышечная система. Особенно полезны женщинам упражнения для укрепления мышц брюшного пресса и тазового дна. Используя упражнения, можно обеспечить стройное, пропорционально развитое телосложение, уменьшить или увеличить массу тела.

### ***Спортивные и подвижные игры***

Спортивные и подвижные игры имеют большое оздоровительное значение. Их отличает разнообразная двигательная деятельность и положительные эмоции, они эффективно снимают чувство усталости, тонизируют нервную систему, улучшают эмоциональное состояние, повышают умственную и физическую работоспособность. Коллективные действия в процессе игры воспитывают нравственные качества: общительность, чувство товарищества, способность жертвовать личными интересами ради интересов коллектива. Особенно полезны игры на открытом воздухе.

Подвижные игры отличаются несложными правилами, и команды для их проведения могут комплектоваться произвольно. Можно рекомендовать следующие подвижные игры: «третий лишний», «мяч по кругу», «мяч в корзину», «пионербол».

Спортивные игры, по сравнению с подвижными, требуют более высокого владения приемами техники конкретного вида игры и знания правил судейства, определяющих взаимоотношения и поведения играющих.

Наиболее распространенными спортивными играми в вузах являются: волейбол, баскетбол, ручной мяч, футбол, хоккей, теннис, настольный теннис, городки и др. Спортивные игры требуют специально оборудованных стандартных спортивных площадок или спортивных залов.

### ***5.3. Особенности самостоятельных занятий для женщин***

Организм женщины имеет анатомо-физиологические особенности, которые необходимо учитывать при проведении самостоятельных занятий физическими упражнениями или спортивной тренировки. В отличие от мужского у женского организма менее прочное строение костей, меньшее общее развитие мышц брюшного пресса, спины и тазового дна. От их развития зависит нормальное положение внутренних органов. Особенно важно развитие мышц тазового дна.

Одной из причин недостаточного развития этих мышц у студенток и работниц умственного труда является малоподвижный образ жизни.

При положении сидя мышцы тазового дна не противодействуют внутрибрюшному давлению и растягиваются от тяжести лежащих над ними органов. В связи с этим мышцы теряют свою эластичность и прочность, что может привести к нежелательным изменениям положения внутренних органов и ухудшению их функциональной деятельности.

Ряд характерных для организма женщины особенностей имеется и в деятельности сердечнососудистой, дыхательной, нервной и других систем.

Все это выражается более продолжительным периодом восстановления организма после физической нагрузки, а также более быстрой потерей состояния тренированности при прекращении тренировок.

Особенности женского организма должны строго учитываться в организации, содержании, методике проведения самостоятельных занятий.

Подбор физических упражнений, их характер и интенсивность должны соответствовать физической подготовленности, возрасту, индивидуальным возможностям студенток. Необходимо исключать случаи форсирования тренировки для того, чтобы быстро достичь высоких результатов. Разминку следует проводить более тщательно и более продолжительно, чем при занятиях мужчин. Рекомендуется остерегаться резких сотрясений, мгновенных напряжений и усилий, например, при занятиях прыжками и в упражнениях с отягощением. Полезны упражнения, в положении сидя, и лежа на спине с подниманием, отведением, приведением и

круговыми движениями ног, с подниманием ног и таза до положения «березка», различного рода приседания.

Даже для хорошо физически подготовленных студентов рекомендуется исключить упражнения, вызывающие повышение внутрибрюшного давления и затрудняющие деятельность органов брюшной полости и малого таза.

К таким упражнениям относятся прыжки в глубину, поднимание больших тяжестей и другие, сопровождающиеся задержкой дыхания.

При выполнении упражнений на силу и быстроту движений следует постепенно увеличивать тренировочную нагрузку, более плавно доводить ее до оптимальных пределов, чем при занятиях мужчин.

Упражнения с отягощениями применяются с небольшими весами, сериями по 8-12 движений с вовлечением в работу различных мышечных групп. В интервалах между сериями выполняются упражнения на расслабление с глубоким дыханием и другие упражнения, обеспечивающие активный отдых.

Функциональные возможности аппарата кровообращения и дыхания у девушек и женщин значительно ниже, чем у юношей и мужчин, поэтому нагрузка на выносливость для девушек и женщин должна быть меньше по объему и повышаться на более продолжительном отрезке времени.

Женщинам при занятиях физическими упражнениями и спортом следует особенно внимательно осуществлять самоконтроль. Необходимо наблюдать за влиянием занятий на течение менструального цикла и характер его изменения. Во всех случаях неблагоприятных отклонений необходимо обращаться к врачу.

Женщинам противопоказаны физические нагрузки, спортивная тренировка и участие в спортивных соревнованиях в период беременности.

После родов к занятиям физическими упражнениями и спортом рекомендуется приступать не ранее, чем через 8-10 месяцев.

#### ***5.4. Управление самостоятельными занятиями***

Чтобы управлять процессом самостоятельных занятий, необходимо провести ряд мероприятий: определить цели самостоятельных занятий; определить индивидуальные особенности

занимающегося; скорректировать планы занятий (перспективный, годичный, на семестр и микроцикл); определить и изменить содержание, организацию, методику и условия занятий, применяемые средства тренировки. Все это необходимо, чтобы достичь наибольшей эффективности занятий в зависимости от результатов самоконтроля и учета тренировочных занятий. Учет проделанной тренировочной работы позволяет анализировать ход тренировочного процесса, вносить коррективы в планы тренировок. Рекомендуется проводить предварительный, текущий и итоговый учет с записью данных в личный дневник самоконтроля.

Цель предварительного учета – зафиксировать данные исходного уровня подготовленности и тренированности занимающихся.

**Текущий учет** позволяет анализировать показатели тренировочных занятий. В ходе тренировочных занятий анализируются: количество проведенных тренировок в неделю, месяц, год; выполненный объем и интенсивность тренировочной работы: результаты участия в соревнованиях и выполнения отдельных тестов и норм разрядной классификации. Анализ показателей текущего учета позволяет проверять правильность хода тренировочного процесса и вносить необходимые поправки в планы тренировочных занятий.

**Итоговый учет** осуществляется в конце периода занятий или конце годичного цикла тренировочных занятий. Он предполагает сопоставить данные состояния здоровья и тренированности, а также данные объема тренировочной работы, выраженной во времени, которое затрачено на выполнение упражнений, и в количестве километров легкоатлетического бега, бега на лыжах и плавания различной интенсивности с результатами, показанными на спортивных соревнованиях. На основании этого сопоставления и анализа корректируются планы тренировочных занятий на следующий годичный цикл.

Результаты многих видов самоконтроля и учета при проведении самостоятельных тренировочных занятий могут быть представлены в виде количественных показателей: ЧСС, масса тела, тренировочные нагрузки, результаты выполнения тестов, спортивные результаты и др. Информация о количественных показателях позволит занимающемуся в любой отрезок времени ставить определенную количественную задачу, осуществлять ее в процессе тренировки и оценивать точность ее выполнения.



Количественные данные самоконтроля и учета полезно представлять в виде графика, тогда анализ показателей дневника самоконтроля, предварительного, текущего и итогового учета будет более наглядно отображать динамику состояния здоровья, уровня физической и спортивной подготовленности занимающихся, что облегчит повседневное управление процессом самостоятельной тренировки.

К управлению процессом самостоятельных занятий относится дозирование физической нагрузки, ее интенсивности на занятиях физическими упражнениями.

Физические упражнения не принесут желаемого эффекта, если физическая нагрузка недостаточна. Чрезмерная по интенсивности нагрузка может вызвать в организме явления перенапряжения. Возникает необходимость установить оптимальные, индивидуальные дозы физической активности для каждого, кто занимается самостоятельно какой-либо системой физических упражнений или видом спорта. Для этого необходимо определить исходный уровень функционального состояния организма перед началом занятия и затем в процессе занятий контролировать изменение его показателей.

При дозировании физической нагрузки, регулировании интенсивности ее воздействия на организм необходимо учитывать следующие факторы:

- количество повторений упражнения. Чем больше число раз повторяется упражнение, тем больше нагрузка, и наоборот;
- амплитуда движений. С увеличением амплитуды нагрузка на организм возрастает;
- исходное положение, из которого выполняется упражнение, существенно влияет на степень физической нагрузки. К ней относятся: изменение формы и величины опорной поверхности при выполнении упражнений (стоя, сидя, лежа); применение исходных положений, изолирующих работу вспомогательных групп мышц (с помощью гимнастических снарядов и предметов), усиливающих нагрузку на основную мышечную группу и на весь организм; изменение положения центра тяжести тела по отношению к опоре;
- величина и количество участвующих в упражнении мышечных групп.

Чем больше мышц участвует в выполнении упражнения, чем они крупнее по массе, тем значительнее физическая нагрузка; темп

выполнения упражнений может быть медленным, средним, быстрым.

Степень сложности упражнения зависит от количества участвующих в упражнениях мышечных групп и от координации их деятельности.

Сложные упражнения требуют усиленного внимания, что создает значительную эмоциональную нагрузку и приводит к более быстрому утомлению.

Степень и характер мышечного напряжения. При максимальных напряжениях мышцы недостаточно снабжаются кислородом и питательными веществами, быстро нарастает утомление. Трудно долго продолжать работу и при быстром чередовании мышечных сокращений и расслаблений, ибо это приводит к высокой подвижности процессов возбуждения и торможения в коре головного мозга и к быстрому утомлению.

Мощность мышечной работы (количество работы в единицу времени) зависит от времени ее выполнения, развиваемой скорости и силы при движении. Чем больше мощность, тем выше физическая нагрузка.

Продолжительность и характер пауз отдыха между упражнениями. Более продолжительный отдых способствует более полному восстановлению организма. По характеру паузы отдыха могут быть пассивными и активными.

При активных паузах, когда выполняются легкие упражнения разгрузочного характера или упражнения в мышечном расслаблении, восстановительный эффект повышается.

Учитывая перечисленные факторы, можно уменьшать или увеличивать суммарную физическую нагрузку в одном занятии и в серии занятий в течение продолжительного периода времени.

Тренировочные нагрузки характеризуются рядом физических и физиологических показателей. К физическим показателям нагрузки относятся количественные признаки выполняемой работы (интенсивность и объем, скорость и темп движений, величина усилия, продолжительность, число повторений). Физиологические параметры характеризуют уровень мобилизации функциональных резервов организма (увеличение ЧСС, ударного объема крови, минутного объема).

Тренировочные нагрузки, выполняемые при частоте сердечных сокращений 131-150 уд/мин относят к «аэробной» (первой)

зоне, когда энергия вырабатывается в организме при достаточном притоке кислорода с помощью окислительных реакций.

Вторая – «смешанная», ЧСС 151-180 уд/мин. В этой зоне к аэробным механизмам энергообеспечения подключаются анаэробные, когда энергия образуется при распаде энергетических веществ в условиях недостатка кислорода.

Самочувствие довольно точно отражает изменения, происходящие в организме под влиянием занятий физическими упражнениями. Очень важно при самостоятельных занятиях знать признаки чрезмерной нагрузки.

Чрезмерная нагрузка – процесс утомления нарастает постепенно и сопровождается усилением субъективных ощущений усталости: работоспособность снижается, появляется скованность мышц, дыхание становится частым и поверхностным, сердцебиение учащается, отмечается бледность на лице и желание прекратить работу. В этом случае необходимо снизить нагрузку или временно прекратить занятия.

Планирование самостоятельных занятий осуществляется студентами под руководством преподавателей.

Перспективные планы самостоятельных занятий целесообразно разрабатывать на весь период обучения, т.е. на 4-5 лет. В зависимости от состояния здоровья, медицинской группы, исходного уровня физической и спортивно-технической подготовленности студенты могут планировать достижение различных результатов по годам обучения в вузе и в дальнейшей жизни и деятельности – от контрольных тестов учебной программы до нормативов разрядной классификации.

Студентам всех учебных отделений при планировании и проведении самостоятельных тренировочных занятий надо учитывать, что в период подготовки и сдачи зачетов и экзаменов интенсивность и объем самостоятельных тренировочных занятий следует несколько снижать, придавая им в отдельных случаях форму активного отдыха.

Вопросу сочетания умственной и физической работы следует уделять повседневное внимание. Необходимо постоянно анализировать состояние организма по субъективным и объективным данным самоконтроля.

При многолетнем перспективном планировании самостоятельных, тренировочных занятий общая тренировочная нагрузка,

изменяясь волнообразно с учетом умственного напряжения по учебным занятиям в течение года, должна с каждым годом иметь тенденцию к повышению. Только при этом условии будет происходить укрепление здоровья, повышение уровня физической подготовленности, а для занимающихся спортом – повышение состояние тренированности и уровня спортивных результатов.

В то же время планирование самостоятельных занятий физическими упражнениями и спортом должно быть направлено на достижение единой цели, которая стоит перед студентами всех медицинских групп, – сохранить здоровье, поддерживать высокий уровень физической и умственной работоспособности.

### ***5.5. Пульсовой режим рациональной тренировочной нагрузки для лиц студенческого возраста. Частота сердечных сокращений/порог анаэробного обмена у лиц разного возраста***

Исследованиями установлено, что для разного возраста минимальной интенсивностью по частоте сердечных сокращений (ЧСС), которая дает тренировочный эффект, является для лиц от 17 до 25 лет – 134 уд/мин; 30 лет – 129; 40 лет – 124; 50 лет – 118; 60 лет – 113 уд/мин.

Зависимость максимальной частоты сердечных сокращений от возраста можно определить по формуле

$$\text{ЧСС (максимальная)} = 220 - \text{возраст (в годах)}.$$

Порог анаэробного обмена (ПАНО) – уровень ЧСС, при котором организм переходит от аэробных к анаэробным механизмам энергообеспечения, находится в прямой зависимости от физической тренированности от возраста.

У тренированных людей – ПАНО выше по сравнению с нетренированными, у молодых выше по сравнению с людьми более старшего возраста.

У средне физически подготовленных людей от 17 до 29 лет ЧСС/ПАНО находится на уровне 148-160 уд/мин, тогда как у лиц 50-59 лет – на уровне 112-124 уд/мин. Чем выше ПАНО, тем в большей степени нагрузка выполняется за счет аэробных реакций. У квалифицированных спортсменов в видах спорта на выносливость ПАНО находится на уровне ЧСС 165-170 уд/мин, при потреблении кислорода, составляющем 65-85% от максимального.

Следует еще раз напомнить, что аэробные реакции – это основа биологической энергетики организма. Их эффективность более чем вдвое превышает эффективность анаэробных процессов, а продукты распада относительно легко удаляются из организма.

Повышений аэробных возможностей занимающихся в основном определяется способностью различных систем организма (дыхательной, сердечнососудистой, крови) извлекать из атмосферы кислород и доставлять его работающим мышцам. Значит, чтобы повышать аэробные возможности, необходимо увеличивать путем регулярной направленной тренировки функциональную мощность кровообращения, дыхания и системы крови.

Чтобы обеспечить гармоничное развитие физических качеств, необходимо на самостоятельных тренировочных занятиях выполнять физические нагрузки с широким диапазоном интенсивности.

### ***5.6. Гигиена самостоятельных занятий.***

#### ***Гигиена питания, питьевого режима, уход за кожей.***

##### ***Закаливание***

***Питание.*** Питание строится с учетом специфики вида физических упражнений и индивидуальных особенностей занимающихся.

Пища должна содержать необходимое количество основных веществ, в сбалансированном виде в соответствии с рекомендуемыми нормами. Рацион должен быть максимально разнообразным и включать наиболее биологически ценные продукты животного и растительного происхождения, отличающиеся разнообразием, хорошей усвояемостью, приятным вкусом, запахом и внешним видом, доброкачественностью и безвредностью.

В суточном режиме следует установить и строго придерживаться определенного времени для приема пищи, что способствует ее лучшему перевариванию и усвоению. Принимать пищу следует за 2-2,5 ч до тренировки и спустя 30-40 мин после ее окончания. Ужинать нужно не позднее, чем за 2 ч до сна. Обильный ужин или ужин непосредственно перед сном приводит к снижению усвояемости пищи, влечет за собой плохой сон и понижение умственной или физической работоспособности на следующий день.

Во время спортивных соревнований нельзя резко менять привычный режим питания. Следует с осторожностью применять

новые пищевые продукты, так как ко всякой новой пище организм должен приспособиться.

**Питьевой режим.** В случаях даже частично обеднения организма водой, могут возникать тяжелые расстройства в его деятельности. Однако избыточное потребление воды также приносит вред организму. Многие потребляют жидкость часто и в большом количестве в силу привычки. Излишнее количество воды, поступающее во внутреннюю среду организма, перегружает сердце и почки, приводит к вымыванию из организма нужных ему веществ, способствует ожирению, усиливает потоотделение и изнуряет организм. Поэтому выполнять рациональный питьевой режим в повседневной жизни и, особенно, при занятиях физическими упражнениями и спортом – важное условие сохранения здоровья, поддержания на оптимальном уровне умственной и физической работоспособности.

Суточная потребность человека в воде – 2,5 л у работников физического труда и у спортсменов она увеличивается до 3 л и более.

В жаркое время года, а также во время и после занятий физическими упражнениями, когда усиливается потоотделение, потребность организма в воде несколько увеличивается, иногда появляется жажда. В этом случае необходимо воспитывать в себе полезную привычку: воздерживаться от частого и обильного питья, тогда ощущение жажды будет появляться реже, однако при этом следует полностью восполнять потерю воды. Надо учитывать, что вода, выпитая сразу, не уменьшает жажду, так как ее всасывание и поступление в кровь и ткани организма происходит в течение 10-15 мин. Поэтому, утоляя жажду, рекомендуется, сначала прополоскать ротовую полость и горло, а затем выпивать по несколько глотков воды 15-20 мин.

Лучшим напитком, утоляющим жажду, является чай, особенно зеленый, который можно пить умеренно горячим или в остуженном виде. Хорошо утоляют жажду также хлебный квас, газированная и минеральная вода, томатный сок, настой шиповника, фруктовые и овощные отвары. Высокими жаждоутоляющими свойствами обладают молоко и молочнокислые продукты (кефир, простокваша), они содержат много необходимых человеку минеральных солей и витаминов.

В жаркую погоду полезно употреблять в пищу больше овощей и фруктов, содержащаяся в них вода всасывается медленно, благодаря чему улучшается деятельность потовых желез.

В отдельных случаях, когда высокая температура окружающего воздуха сочетается с большой физической нагрузкой, может возникать ложная жажда, при которой хочется пить, хотя в организме еще не произошла большая потеря воды. Ложная жажда чаще всего сопровождается сухостью во рту. В таких случаях достаточно прополоскать рот и горло прохладной водой.

**Гигиена тела.** Гигиена тела способствует нормальной жизнедеятельности организма, улучшению обмена веществ, кровообращения, пищеварения, дыхания, развитию физических и умственных способностей человека. От состояния кожного покрова зависит здоровье человека, его работоспособность, сопротивляемость различным заболеваниям.

Кожа представляет сложный и важный орган человеческого тела, выполняющий многие функции: она защищает внутреннюю среду организма, выделяет из организма продукты обмена веществ, осуществляет терморегуляцию. В коже находится большое количество нервных окончаний, и поэтому она обеспечивает постоянную информацию организма о всех действующих на тело раздражителях.

Все эти функции выполняются в полном объеме только здоровой и чистой кожей. Загрязненность кожи, кожные заболевания ослабляют ее деятельность, что отрицательно сказывается на состоянии здоровья человека.

Основа ухода за кожей – регулярное мытье тела горячей водой с мылом и мочалкой. При систематических занятиях физическими упражнениями оно должно проводиться не реже одного раза в 4-5 дней, а также после каждой интенсивной физической тренировки, под душем, в ванне или бане. Менять нательное белье после этого обязательно.

**Закаливание организма** – система мероприятий, направленных на повышение устойчивости организма к различным воздействиям окружающей среды: холода, тепла, солнечной радиации, колебаний величины атмосферного давления и др.

Основными гигиеническими принципами закаливания являются: систематичность, постепенность, учет индивидуальных особенностей, разнообразие средств, сочетание общих (воздействующую

щих на весь организм) и местных процедур, самоконтроль. Это относится и к закаливанию воздухом, солнцем и водой. В этом же разделе хотелось бы дополнительно отметить то, что некоторые водные процедуры могут применяться не только как средства закаливания, но и как средства восстановления организма после физического и умственного утомления, стресса, нарушения психического равновесия и т.п. К ним относятся: горячий душ, теплый душ, контрастный душ, теплые ванны, бани.

Горячий душ (40-41°C) продолжительностью до 20 мин поднимает возбудимость чувствительных и двигательных нервов, повышает интенсивность процессов обмена веществ.

Теплый душ (36-37°C) в течение 10-15 мин действует на организм успокаивающее.

Контрастный душ предполагает смену несколько раз через 5-10 с горячей (38-40°C) и холодной (12-18°C) воды при общей продолжительности 5-10 мин.

Теплые ванны (38-39°C), а также хвойные ванны (35-36°C) способствуют быстрому восстановлению сил. Продолжительность процедуры 10-15 мин.

Паровая (русская) и суховоздушная (сауна) бани. Правила пользования баней: до входа в парильное отделение принять теплый душ (35-37°C), не замочив головы. Затем вытереться досуха; войти в парилку, где 4-6 мин находиться внизу, прогревшись, подняться на верхний полок и находиться там, в зависимости от самочувствия, 5-7 мин при этом можно пользоваться березовым или дубовым веником, предварительно распарив его в горячей воде. Количество заходов в парильню за одно посещение бани не более 2-3 раз.

Не рекомендуется посещать баню в болезненном состоянии, натошак и сразу после приема пищи, незадолго до сна, в состоянии сильного утомления.

Категорически запрещается до и после бани употреблять алкогольные напитки.

**Гигиена мест занятий.** При занятиях в помещении не допускается наличие в воздухе даже незначительного количества вредных веществ, пыли, увеличенного процентного содержания углекислого газа. Запрещается курение. Пол должен быть ровным, нескользким, без выбоин и выступов.



Используя тренажеры и другие технические средства, следует проверять их соответствие гигиеническим нормам.

Наибольший оздоровительный эффект дают занятия на открытом воздухе в любое время года. Во избежание загазованности воздуха места занятий в лесу, лесопарке, на скверах выбираются на удалении 300-500 м от автомобильных дорог и магистралей, от производственных зданий, учитывая направление и скорость движения воздуха.

При занятиях на спортивных сооружениях гигиенические условия обеспечиваются их администрацией.

**Одежда.** Одежда должна отвечать требованиям, предъявляемым спецификой занятий той или иной системой физических упражнений или видом спорта.

При занятиях в летнее время одежда состоит из майки и трусов, в прохладную погоду используется хлопчатобумажный или шерстяной трикотажный, спортивный костюм. Во время занятий зимними видами спорта используется спортивная одежда с высокими теплозащитными и ветрозащитными свойствами. Обычно это хлопчатобумажное белье, шерстяной костюм или свитер с брюками, шапочка. При сильном ветре сверху надевается ветрозащитная куртка. Обувь должна быть легкой, эластичной и хорошо вентилируемой. Она должна быть удобной, прочной, хорошо защищать стопу от повреждений и иметь специальные приспособления для занятий тем или иным видом физических упражнений. Важно, чтобы спортивная обувь и носки были чистыми и сухими во избежание потертостей, а при низкой температуре воздуха – обморожения. Для занятий зимними видами физических упражнений рекомендуется непромокаемая обувь, обладающая высокими теплозащитными свойствами. Ее размер должен быть чуть больше обычного, что даст возможность использовать теплую стельку, а при необходимости две пары носков.

На соревнованиях и во время туристических походов следует пользоваться только хорошо разношенной обувью.

### **5.7. Профилактика травматизма**

Причинами травматизма могут быть:

– нарушения в методике занятий; невыполнение методических принципов доступности, постепенности и учета индивидуальных

особенностей, неудовлетворительное состояние инвентаря и оборудования, плохая подготовка мест занятий;

- незнание и несоблюдение мероприятий по самостраховке;
- перегрузка занимающимися площадок и залов по сравнению с нормами площади на одного занимающегося;
- плохое санитарно-техническое состояние мест занятий, недостаток освещения, скользкие полы, отсутствие вентиляции;
- недисциплинированность занимающихся и др.

Необходимо учитывать внутренние факторы, вызывающие спортивные травмы. К ним относятся занятия в состоянии утомления и переутомления, а также при наличии в организме хронических очагов инфекции, при склонности к спазмам кровеносных сосудов и мышц и в других болезненных состояниях.

Для профилактики переохлаждений и перегреваний важно учитывать погодные факторы (температура, влажность, ветер), степень закаленности занимающихся и соответствие этим факторам одежды и обуви.

Возможные телесные повреждения при занятиях различными видами физических упражнений должны тщательно изучаться и анализироваться, чтобы вырабатывать конкретные меры предупреждения и ликвидации условий их возникновения.

### ***5.8. Самоконтроль при занятиях физической культурой и спортом***

***Самоконтроль спортсмена*** – это регулярное использование им ряда простых приемов для самостоятельного наблюдения за изменением состояния своего здоровья и физического развития под влиянием занятий физическими упражнениями.

Благодаря самонаблюдению спортсмен имеет возможность самостоятельно контролировать тренировочный процесс. Кроме того, самоконтроль имеет большое воспитательное и педагогическое значение, приучая спортсмена к активному наблюдению и оценке своего состояния, к анализу используемой методики тренировки.

Самоконтроль служит важным дополнением к врачебному контролю, но ни в коем случае не может его заменить. Данные самоконтроля могут оказать большую помощь преподавателю и тренеру в регулировании тренировочной нагрузки, а врачу –

в правильной оценке выявленных изменений, в состоянии здоровья спортсмена и его физическом развитии.

Преподаватель, тренер и врач должны разъяснять спортсменам значение регулярного самоконтроля для укрепления здоровья, правильного построения учебно-тренировочного процесса и повышения спортивного интереса, рекомендовать пользоваться определенными методами наблюдений, объясняя, как должны изменяться те или иные показатели самонаблюдений (например, сон, пульс, вес) при правильном построении тренировок и в случаях нарушений режима.

Преподаватель и тренер совместно с врачом должны добиваться, чтобы спортсмены правильно понимали изменения различных функций организма под влиянием физических нагрузок. Необходимо предостеречь спортсменов от поспешных выводов при появлении отклонений в показателях самонаблюдений, так как за неправильными выводами может последовать неправильное построение тренировок, а также возможное самовнушение какого-либо заболевания, которого у спортсменов фактически нет. Важно разъяснить спортсменам, что при отклонениях показателей, выявленных при самоконтроле, необходимо посоветоваться с врачом и преподавателем или тренером, прежде чем принимать какие-либо меры.

Существенным, является ведение дневника самоконтроля, представляющего собой часть дневника тренировок, который обязан вести каждый спортсмен. Врач и преподаватель, тренер, просматривая этот дневник, смогут увидеть зависимость изменений в состоянии здоровья спортсмена от содержания и характера тренировки. Показатели самоконтроля принято делить на субъективные и объективные. В группу субъективных показателей входят самочувствие, оценка работоспособности, отношение к тренировкам, сон, аппетит и т.п. Значение каждого из этих признаков в самоконтроле следующее.

Самочувствие складывается из суммы признаков: наличия (или отсутствия) каких-либо необычных ощущений, болей с той или иной локализацией, ощущения бодрости или, наоборот, усталости, вялости и т.п.

Самочувствие может быть: хорошее, удовлетворительное или плохое. При появлении каких-либо необычных ощущений отмечают их характер, указывают, после чего они возникли (например,

появление мышечных болей после занятий). Боли в мышцах обычно возникают при тренировке после перерыва или при очень быстром увеличении нагрузок – перегрузки. При беге у спортсменов могут появляться боли в правом (в области печени) и левом (в области селезёнки) подреберье.

Боли в правом подреберье могут возникать при заболеваниях печени и желчного пузыря, нарушениях деятельности сердца. Иногда спортсмены жалуются на боли в области сердца. В случае появления болей сердца во время работы спортсмен должен немедленно обратиться к врачу. При утомлении и переутомлении могут также возникать головные боли, головокружение, появление которых спортсмен должен обязательно отмечать в дневнике самоконтроля.

**Усталость** – это субъективное ощущение утомления, которое выявляется в нежелании или невозможности выполнить обычную трудовую нагрузку, а также физические упражнения, намеченные по плану. При самоконтроле отмечается, зависит ли усталость от проводимых занятий или от чего-то другого, как скоро она появляется, ее продолжительность.

Спортсмен должен отмечать, степень усталости после занятий («не устал», «немного устал», «переутомился»), а на следующий день после тренировки – «усталости нет», «чувствую себя хорошо», «осталось чувство усталости», «полностью не отдохнул», «чувствую себя утомленным».

Важно также отмечать настроение: нормальное, устойчивое, подавленное, угнетённое; желание быть в одиночестве, чрезмерное возбуждение.

Работоспособность зависит от общего состояния организма, настроения, утомления, от предшествующей работы (профессиональной и спортивной). Работоспособность оценивается как повышенная, обычная и пониженная.

Отсутствие желания тренироваться и соревноваться может быть признаком перетренированности.

Нормальный сон, восстанавливая работоспособность центральной нервной системы, обеспечивает бодрость, свежесть. В случае переутомления нередко появляется бессонница или повышенная сонливость, беспокойный сон (часто прерывается, сопровождается тяжелыми сновидениями). После сна возникает чувство разбитости. Спортсмен должен регистрировать количество

часов сна (помня, что сон должен быть не менее 7-8 ч, при больших физических нагрузках – 9-10 часов) и его качество, а при нарушениях сна – их проявления плохое засыпание, частое или раннее пробуждение, сновидения, бессонница и т.п.

Аппетит отмечается как нормальный, сниженный или повышенный. Его ухудшение или отсутствие часто указывают на утомление или болезненное состояние. Из объективных признаков при самоконтроле регистрируются частота пульса, вес, потоотделение, данные спирометрии, динамометрии, реже определяется частота дыхания (так как трудно подсчитывать число дыханий у самого себя) или проводятся какие-либо другие функциональные пробы.

Необходимо также, чтобы спортсмен периодически подсчитывал пульс после определённых спортивных нагрузок. У хорошо тренированных спортсменов даже после очень больших нагрузок частота пульса не превышает обычно 180-200 уд/мин. Длительность восстановления частоты пульса после определённых спортивных нагрузок служит важным показателем функционального состояния спортсмена.

Определение веса (путем взвешивания) достаточно проводить 1-2 раза в неделю. Исключение составляют те случаи, когда необходимо строго регулировать вес в соответствии с весовой категорией в период соревнований у боксеров, борцов, штангистов. Проверку веса лучше всего проводить утром, натощак (после опорожнения мочевого пузыря и кишечника). Если практически это не всегда возможно, то следует взвешиваться всегда в одно то же время дня на одних и тех же весах, без одежды.

Огромное значение имеет питание. Обильное питание в период достигнутой спортивной формы может вызвать необычное для данного состояния увеличение веса тела. Чрезмерное падение веса, которое непосредственно не связано с ошибками в методике и нагрузке занятий, может быть обусловлено неправильным общим режимом и недостаточным питанием. Преподаватель и тренер должны не реже одного раза в 1-2 недели проверять дневник самоконтроля спортсмена. Врач обязательно знакомится с ним при повторных обследованиях спортсмена. Для оценки функционального состояния можно использовать следующие доступные функциональные пробы.

**Проба Штанге** – задержка дыхания на вдохе. После 5 мин отдыха сидя сделать 2-3 глубоких вдоха и выдоха, а затем, сделав

полный вдох, задержать дыхание и одновременно включить секундомер. При возобновлении дыхания секундомер останавливают.

Средним показателем способности задерживать дыхание на вдохе следует считать время равное 60-65 с. При заболевании или переутомлении это время уменьшается значительно (до 30-35 с)

**Проба Генчи** – задержка дыхания на выдохе. Задержка дыхания производится после полного выдоха. Средним показателем здесь является способность задерживать дыхания на выдохе в течение 30 с.

О реакции сердечнососудистой системы на физическую нагрузку достаточно объективно можно судить по результатам так называемой ортостатической пробы. Их несколько. Наиболее часто в практике используется такая: отдых лежа 5 мин, подсчет пульса – 1 мин, отдых стоя – 1 мин, подсчет пульса – 1 мин. После этого вычисляется разность пульса в положениях лежа и стоя. Критерии оценок: менее 12 сокращений – хорошая, 12-18 – удовлетворительная, 19-25 – плохая, более 25 – очень плохая.

**Дыхание.** Большой информативностью о потенциальных возможностях аппарата обладает показатель ЖЕЛ (жизненная емкость легких) – максимальный объем воздуха, который человек может выдохнуть после глубокого вдоха.

Средними показателями для юношей в возрасте 16-18 лет являются величины в пределах 4000-4500 см<sup>3</sup>, а для девушек этого же возраста 3000-3500 см<sup>3</sup>. У физкультурников и спортсменов эти показатели достигают 6000 и даже 7000 см<sup>3</sup> (гребцы, пловцы, лыжники).

**Масса тела, показатели силы мышц.** Динамика спортивных результатов – яркие и объективные признаки правильного построения тренировочного процесса.

Измерять массу тела (вес) следует еженедельно, в одно и то же время, на одних и тех же весах, предварительно проверив их исправность.

В зависимости от состояния здоровья, водного и пищевого режима, учебной или тренировочной нагрузки и других влияний масса тела может меняться. Прогрессирующая потеря аппетита и снижение массы тела сигнализируют о неблагополучии в организме спортсмена. Об этом следует поставить в известность тренера

и врача. У систематически тренирующихся спортсменов колебания массы постоянны: после напряженной тренировки потеря массы тела составляет 1-2 кг. В период отдыха масса полностью восстанавливается.

Снижение показателей силы отдельных групп мышц, прекращение роста спортивных достижений обычно связаны с нарушением общего или тренировочного режима.

Для самоконтроля каждому спортсмену желательно использовать одно или несколько контрольных тестов, например: подтягивание на перекладине, поднимание ног из виса на гимнастической стенке, лазание по канату на время и т.д.

На спортивные результаты отрицательно влияют недосыпание, беспорядочное питание, частые внеплановые физические нагрузки, выступления на соревнованиях без достаточной подготовки, тренировки в болезненном состоянии, курение, употребление алкоголя.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие существуют формы самостоятельных занятий физической культурой?
2. Характеристика утренней гигиенической гимнастики.
3. Методика самостоятельных занятий оздоровительной ходьбой и бегом.
4. Как определить оптимальную интенсивность ходьбы?
5. Охарактеризуйте зоны тренировки при занятиях оздоровительным бегом.
6. Методика самостоятельных занятий оздоровительным плаванием.
7. Методика самостоятельных занятий силовыми упражнениями.
8. Методика самостоятельных занятий на лыжах и велосипеде.
9. Особенности самостоятельных занятий женщин.
10. Факторы, учитываемые при дозировании физических нагрузок.
11. Физиологические критерии различных видов нагрузок.
12. Учет и контроль при самостоятельных занятиях физической культурой.
13. Гигиена самостоятельных занятий.
14. Методика закаливания.
15. Субъективные показатели самоконтроля при занятиях физическими упражнениями.
16. Объективные показатели самоконтроля при занятиях физическими упражнениями.

## **6. Спорт. Индивидуальный выбор видов спорта или систем физического воспитания**

Слово «спорт» пришло в русский язык из английского (*sport*) – вольного сокращения первоначального слова *disport* – игра, развлечение. Вот эта первооснова английского слова и вносит разночтение, отсюда различное толкование термина «спорт».

### ***6.1. Определение понятия «спорт». Принципиальное отличие спорта от других видов занятий физическими упражнениями***

Напомним, что «спорт» – обобщенное понятие, обозначающее один из компонентов физической культуры общества, исторически сложившийся в форме соревновательной деятельности и специальной практики подготовки человека к соревнованиям.

Спорт от физической культуры отличается тем, что в нём имеется обязательная соревновательная компонента. И физкультурник, и спортсмен могут использовать в своих занятиях и тренировках одни и те же физические упражнения (например, бег), но при этом спортсмен всегда сравнивает свои достижения в физическом совершенствовании с успехами других спортсменов в очных соревнованиях. Занятия же физкультурника направлены лишь на личное совершенствование безотносительно к достижениям в этой области других занимающихся.

Современный спорт выступает как средство оздоровления, и как средство психофизического совершенствования, и как действенное средство отдыха и восстановления работоспособности, и как зрелище, и как профессиональный труд.

Современный спорт подразделяется на массовый и спорт высших достижений. Именно многогранность современного спорта заставила ввести эти дополнительные понятия, раскрывающие сущность его отдельных направлений, их принципиальное различие.

Массовый спорт и спорт высших достижений (а ныне это практически профессиональный спорт) имеют единую первородную основу. Однако в настоящее время эти самостоятельно развивающиеся общественные явления имеют существенные различия в своих целях и задачах.



## **6.2. Массовый спорт. Спорт высших достижений**

**Массовый спорт** дает возможность миллионам людей совершенствовать свои физические качества и двигательные возможности, укреплять здоровье и продлевать творческое долголетие, а значит, противостоять нежелательным воздействиям на организм современного производства и условий повседневной жизни.

**Цель занятий** различными видами массового спорта – это укрепить здоровье, улучшить физическое развитие, подготовленность и активно отдохнуть. Это связано с решением ряда частных задач:

- повысить функциональные возможности отдельных систем организма;
- скорректировать физическое развитие и телосложение;
- повысить общую и профессиональную работоспособность;
- овладеть жизненно необходимыми умениями и навыками;
- приятно и полезно провести досуг, достичь физического совершенства.

**Задачи массового спорта** во многом повторяют задачи физической культуры, но реализуются спортивной направленностью регулярных занятий и тренировок.

К элементам массового спорта значительная часть молодежи приобщается еще в школьные годы, а в некоторых видах спорта даже в дошкольном возрасте. Именно массовый спорт имеет наибольшее распространение в студенческих коллективах.

Наряду с массовым спортом существует **спорт высших достижений**, или большой спорт.

**Цель большого спорта** принципиально отличается от цели массового. Это достижение максимально возможных спортивных результатов или побед, на крупнейших спортивных соревнованиях. Всякое высшее достижение спортсмена имеет не только личное значение, но становится общенациональным достоянием, так как рекорды и победы на крупнейших международных соревнованиях вносят свой вклад в укрепление авторитета страны на мировой арене. Поэтому нет ничего удивительного в том, что крупнейшие спортивные форумы собирают у экранов телевизоров всего мира миллиардные аудитории, а среди прочих духовных ценностей столь высоко ценятся и мировые рекорды, и победы на чемпионатах мира, и лидерство на Олимпийских играх.

Нельзя не сказать еще об одной общественной ценности большого спорта, которая обычно остается в тени. Сегодня спорт высших достижений – пока единственная модель деятельности, при которой у выдающихся рекордсменов функционирование почти всех систем организма может проявляться в зоне абсолютных физиологических и психических пределов здорового человека. Это позволяет не только проникнуть в тайны максимальных человеческих возможностей, но и определить пути рационального развития и использования имеющихся у каждого человека природных способностей в его профессиональной и общественной деятельности, повышения общей работоспособности.

Для выполнения поставленной цели в большом спорте разрабатываются поэтапные планы многолетней подготовки и соответствующие задачи. На каждом этапе подготовки эти задачи определяют необходимый уровень достижения функциональных возможностей спортсменов, освоение ими техники и тактики в избранном виде спорта. Все это суммарно должно реализоваться в конкретном спортивном результате.

### ***6.3. Единая спортивная классификация. Национальные виды спорта в спортивной классификации***

Действующая спортивная классификация включает в себя почти все культивируемые в стране виды спорта. В ней весьма условно, в единой градации по спортивным званиям и разрядам представлены нормативы и требования, характеризующие уровень подготовленности спортсменов, их спортивные результаты и достижения.

Условность сведения в единую систему спортивных разрядов и званий разнохарактерных видов спорта (например, марафонский бег, тяжелая атлетика) сочетается с научностью такой систематизации, которая опирается на статистическую достоверность установленной трудоемкости и реальных сроков достижения одного и того же разряда.

Звание «мастер спорта» одаренные молодые люди получают обычно после 6-8 лет регулярной и напряженной спортивной подготовки. Реально возможные сроки достижения нормативов и требований отдельных разрядов и званий – это и определенные временные ориентиры, как для начинающих, так и для высококвали-

фицированных спортсменов. Продвижение спортсмена от разряда к разряду служит критерием эффективности учебно-тренировочного процесса.

Структура спортивной классификации предусматривает присвоение следующих разрядов и спортивных званий (от низших к высшим).

Спортивные разряды: 5-й, 4-й разряды (только в шахматах и шашках); 3-й, 2-й, 1-й разряды, «кандидат в мастера спорта». Спортивные разряды необходимо подтверждать.

Спортивные звания: «мастер спорта», «мастер спорта международного класса» (к этому званию приравнивается звание «гроссмейстер» в шахматах и шашках). За особо выдающиеся спортивные достижения присваивается звание «заслуженный мастер спорта России». Спортивные звания присваиваются пожизненно.

Для присвоения указанных разрядов и званий в одних видах спорта необходимо выполнить разрядные нормативы и требования, а в других только разрядные требования. Разрядные нормативы обычно выражены в мерах времени, длины, веса и других количественных показателях. Разрядные требования определяются такими положениями:

- занять определенное место на соревнованиях того или иного масштаба;
- добиться определенного количества побед над спортсменами соответствующих разрядов.

Спортивная классификация носит подвижный, динамичный характер. Периодически в нее вносятся коррективы, связанные со спортивной практикой, на которую влияют прогрессивные изменения в теории и практике подготовки спортсменов, их техническая оснащенность и др. Особенно следует отметить наличие спортивной классификации и по национальным видам спорта. Национальные виды спорта культивируются в отдельных регионах Российской Федерации. В их основе лежат традиционные народные, упражнения и игры, исторически связанные с укладом жизни и особенностями труда людей в условиях данных регионов. Некоторые из этих видов спорта требуют незаурядной физической и специальной спортивно-технической подготовленности. Во многих республиках РФ ежегодно проводится множество оригинальных спортивных соревнований по национальным видам спорта (борьба и многие другие).

Так, в центральных регионах России известны такие национальные игры, как «лапта», «городки». Можно привести еще немало подобных примеров национальных видов спорта и в других регионах страны. Наиболее распространенные из них представлены в Единой спортивной классификации.

Звание мастера спорта по этим видам присваивается на федеральном уровне, хотя культивируются они, например, только в Якутии, Татарстане или Дагестане. Спортивные разряды присваиваются региональными спортивными организациями, т.е. на местах.

Национальные виды спорта, связанные с повышенной двигательной активностью, могут занять достойное место в рабочей программе учебной дисциплины «Физическая культура» в вузах, в программах внутривузовских и межвузовских студенческих спортивных соревнований.

#### ***6.4. Студенческий спорт. Его организационные особенности***

Возрастные особенности студенческой молодежи, специфика учебного труда и быта студентов, особенности их возможностей и условий занятий физической культурой и спортом позволяют выделить в особую категорию ***студенческий спорт***.

Организационные особенности студенческого спорта:

- доступность и возможность заниматься спортом в часы обязательных учебных занятий по дисциплине «Физическая культура» (элективный курс в основном учебном отделении, учебно-тренировочные занятия в спортивном учебном отделении);
- возможность заниматься спортом в свободное от учебных академических занятий время в вузовских спортивных секциях и группах, а также самостоятельно;
- возможность систематически участвовать в студенческих спортивных соревнованиях доступного уровня (в учебных зачетных соревнованиях, во внутри- и вневузовских соревнованиях по избранным видам спорта).

Вся эта система дает возможность каждому практически здоровому студенту сначала познакомиться, а затем выбрать вид спорта для регулярных занятий.

**Спорт в высшем учебном заведении.** Учебная программа по физической культуре предусматривает свободу выбора видов спорта для студентов основного и спортивного отделений. После периода активной теоретико-методической и общефизической подготовки на I курсе студентам предлагается самостоятельно выбрать вид спорта или систему физических упражнений для систематических занятий в процессе обучения в вузе.

**Спорт в элективном курсе учебной дисциплины «Физическая культура».** Спорт в элективном курсе физического воспитания студентов – эта та часть преимущественно практических занятий учебной дисциплины «Физическая культура», в которой вид спорта студенты выбирают самостоятельно (из числа предложенных кафедрой физического воспитания). Однако здесь уместно сделать небольшую оговорку: в учебную программу могут быть включены только те виды спорта, которые связаны с повышенной двигательной активностью. Поэтому в рабочую программу не включаются шахматы, шашки и т.п.

Мотивация выбора того или другого вида спорта у каждого студента, конечно, своя, но принципиально в этом процессе то, что «не меня выбирают, а Я выбираю». Поэтому, например, студенту с «небаскетбольным» ростом, желающему заниматься баскетболом (где всегда имели преимущество высокорослые), никто не вправе отказать в его желании.

Между тем практика работы ряда вузов показывает, что в некоторых случаях такие отказы правомерны. Так, «права выбора» лишаются те студенты, которые в обязательных тестах общей физической подготовки (например, у мужчин – бег на 100 и 3000 м, подтягивание на перекладине) не показывают результатов, равных 1 очку в каждом упражнении. Эти студенты проходят подготовку в группах ОФП (общей физической подготовки); при ограниченных возможностях комплектации учебных групп по отдельным видам спорта (разрешается не более 15 человек в одной группе) преимущество отдается студентам, набравшим в трех указанных обязательных тестах ОФП большее количество очков. Такой опыт комплектации учебных групп в отдельных вузах не обязателен для других. Подобная практика часто носит вынужденный характер из-за ограниченности мест занятий и других причин.

**Особенности организации учебных занятий по видам спорта в спортивном отделении.** Спортивная подготовка

проводится и в учебном спортивном отделении, куда зачисляются наиболее физически подготовленные студенты. Для того чтобы быть зачисленным в это отделение, не достаточно только личного желания студента, необходима определенная предварительная спортивная подготовленность или одаренность для занятий избранным видом спорта. Иными словами, в этом случае не только «ты выбираешь, но и тебя выбирают». Это связано с тем, что перед студентами, занимающимися в группах спортивного учебного отделения, ставятся задачи повышения спортивной квалификации, регулярного участия в спортивных соревнованиях за команду факультета, вуза.

Запись студентов в спортивное отделение добровольная, так как учебно-тренировочные занятия связаны с дополнительной затратой свободного времени. Занятия, как правило, организуются вне общеузовского учебного расписания и в несколько большем объеме, чем это предусмотрено программой по учебной дисциплине «Физическая культура».

***Специальные зачетные требования и нормативы по видам спорта в основном спортивном отделении.*** Свободный выбор спортивной группы в основном отделении накладывает определенные обязанности на самого студента. Выбрав вид спорта, студент должен до следующего зачета по учебной дисциплине (т.е. до конца семестра или учебного года) заниматься именно в этой группе. Он также обязан овладеть специальным теоретическим, методическим и практическим учебным материалом и выполнять не только общие для всех зачетные требования и нормативы по общей и профессионально-прикладной физической подготовке, но специфические спортивно-технические зачетные нормативы и требования по избранному им виду спорта.

Занимающиеся в спортивном учебном отделении должны также пройти полный курс теоретической, методической и профессионально-прикладной физической подготовки и наряду с обязательными тестами дополнительно выполнить спортивно-технические нормативы и требования в спортивном отделении по избранному виду спорта. Обычно эти спортивно-технические тесты несколько выше, чем в группах по этому же виду спорта в основном учебном отделении. Спортивно-технические нормативы и требования в спортивном отделении ориентированы на Единую

спортивную классификацию, на обязательное участие в спортивных соревнованиях определенного уровня.

Дифференцированные по видам спорта нормативы и требования для основного и спортивного отделений разрабатываются кафедрой физического воспитания каждого вуза исходя из материально-технического обеспечения учебного процесса, особенностей контингента студентов. Эти требования доступны для каждого студента, но чтобы их выполнить, некоторым занимающимся придется не только усердно работать в часы учебных занятий, но и заниматься дополнительной самоподготовкой в свободное время.

***Спорт в свободное время студентов. Разновидности занятий и их организационная основа.*** Спорт в свободное время – неотъемлемая часть физического воспитания студентов. Такие занятия проходят на самостоятельной основе, без каких-либо условий и ограничений для студентов. В свободное время студенты могут заниматься в спортивных секциях, группах подготовки по отдельным видам спорта, включая шахматы, шашки, стрельбу, технические виды спорта (авиамоделльный, планерный спорт, авто- и мотоспорт). Эти секции организуются и финансируются в вузах ректоратом, общественными организациями, коммерческими структурами, спонсорами. Инициаторами организации таких секционных занятий, определения их спортивного профиля чаще всего выступают сами студенты.

***Самостоятельные занятия*** – одна из форм спортивной подготовки. В некоторых видах спорта такая подготовка позволяет значительно сократить временные затраты на организованные тренировочные занятия и проводить их в наиболее удобное время. Самостоятельная спортивная подготовка не исключает возможность участия во внутривузовских и вневузовских студенческих соревнованиях.

## ***6.5. Студенческие спортивные соревнования***

***Спортивные соревнования*** – одна из наиболее эффективных форм организации массовой оздоровительной и спортивной работы. Соревнования выступают не только как форма, но и как средство активизации общефизической, спортивно-прикладной и спортивной подготовки студентов.

**Спортивные результаты** – это, по существу, интегративный показатель качества и эффективности психофизической подготовки студента, проводимой на учебно-тренировочных занятиях. В условиях состязаний студенты более полно демонстрируют свои физические возможности. Именно поэтому прием нормативов по общей физической подготовке на учебных занятиях осуществляется в соревновательной обстановке на зачетных соревнованиях в учебной группе или на учебном потоке.

Таким образом, спортивные соревнования могут выступать и как средство подготовки, и как метод контроля эффективности учебно-тренировочного процесса.

**Система студенческих спортивных соревнований.** Вся система студенческих спортивных соревнований построена на основе принципа «от простого к сложному», т.е. от внутривузовских зачетных соревнований в учебной группе, на курсе (зачастую по упрощенным правилам) к межвузовским и т.д. до международных студенческих соревнований.

**Внутривузовские спортивные соревнования** включают в себя зачетные соревнования внутри учебных групп, учебных потоков на курсе, соревнования между курсами факультетов, между факультетами. В зависимости от содержания «Положения о соревнованиях» состязание может быть или личным (для каждого выступающего), или командным, или лично-командным; доступным каждому студенту. Или для «спортивной элиты» учебной группы, курса, факультета, определяемой на предварительных соревновательных этапах. Но в любом случае на первых этапах этой системы внутривузовских соревнований может участвовать каждый студент, вне зависимости от уровня его спортивной подготовленности.

В **межвузовских соревнованиях** обычно участвуют и соревнуются сильнейшие студенты-спортсмены лично или в составе сборных команд отдельных курсов, факультетов, вуза.

Целевые задачи межвузовских состязаний, как и их спортивный уровень, могут быть самыми различными:

- товарищеские спортивные встречи между студентами одноименных факультетов разных вузов;
- между командами однопрофильных учебных заведений.

Цель подобных соревнований – скорее установить личные контакты между будущими коллегами по профессии, чем выяснять



спортивное преимущество. Однако может быть поставлена и спортивная задача – добиться наилучшего спортивного результата на соревнованиях между вузами города, района или вузами России. Этим определяется уровень спортивной подготовленности студентов каждого вуза, следовательно, и характер отношения в отдельных учебных заведениях к спортивным интересам студентов и к созданию необходимых условий для спортивного совершенствования студентов-спортсменов.

На уровне отдельных вузов по инициативе ректората и общественных организаций могут быть организованы международные спортивные встречи. Международные студенческие соревнования организуются и межвузовскими общественными спортивными объединениями.

**Олимпийские игры** – самые авторитетные и представительные международные спортивные соревнования.

В составе олимпийской команды бывшего СССР всегда успешно выступали студенты-спортсмены.

Начиная с XIX Олимпийских игр 1968 г. в Мехико в составе команды было 45-48% студентов.

В 1994 г. после долгого перерыва (с 1912 г.) олимпийская команда России вновь вышла на спортивную арену под своим государственным флагом для участия в зимней Олимпиаде в Лиллехаммере. В составе команды было около 75% студентов, которые внесли достойный вклад в успешное выступление российских спортсменов.

**Студенческие спортивные организации.** В организации и проведении учебно-тренировочной работы и спортивных соревнований студентов во внеучебное время активное участие принимают как общественные студенческие спортивные, так и неспортивные организации и объединения.

От активности внутривузовской общественной организации **спортивного клуба** вуза во многом зависит спортивная жизнь студентов в учебном заведении. Ректорат и кафедра физического воспитания оказывают ему возможную материальную, методическую и практическую помощь как в работе отдельных спортивных секций и групп, так и в организации, и проведении соревнований.

Значительную роль в организации межвузовских спортивных соревнований играет общественное объединение студентов и работников высших учебных заведений – **Российский студенческий**

**спортивный союз** (созданный в конце 1993 г.) и его региональные организации. В его Уставе записано, что основная цель Союза – консолидация усилий всех заинтересованных организаций в развитии физкультурно-оздоровительной работы, студенческого спорта, гармонизация физического и духовного воспитания, укрепление здоровья студенческой молодежи в высших учебных заведениях и подготовка спортсменов для участия в соревнованиях различного уровня.

Именно по результатам студенческих спортивных соревнований, проводимых Союзом, определяется и состав команды студентов на российские и международные спортивные соревнования.

Российский студенческий спортивный союз осуществляет международные студенческие спортивные связи. Он коллективный член **Международной федерации университетского спорта** (ФИСУ), которая имеет своей целью содействовать:

- развитию студенческого спорта на всех уровнях;
- физическому и духовному воспитанию студентов;
- сближению студентов всех стран и их сотрудничеству в интересах единства международного университетского спорта.

Одна из задач ФИСУ – организация международных спортивных студенческих соревнований по различным видам спорта.

### **6.6. Нетрадиционные системы физических упражнений**

В элективном курсе учебной дисциплины «Физическая культура» кафедры физического воспитания могут представлять студентам для выбора не только отдельные виды спорта, но и наиболее популярные **системы физических упражнений**.

Современные системы физических упражнений представляют собой специально подобранные движения и позы, направленные на комплексное или избирательное воздействие на определенные функциональные системы организма. В некоторых из них имеются соревновательные элементы.

В настоящее время наибольшей популярностью среди студентов пользуется атлетическая гимнастика, ритмическая гимнастика (аэробика), шейпинг, единоборства и комплексы физических упражнений из восточных систем каратэ, ушу, йоги.

К особенностям организации учебных занятий отдельными системами физических упражнений следует отнести некоторые

ограничения в их выборе. Дело в том, что на обязательных занятиях по учебной дисциплине «Физическая культура» могут использоваться только те системы (или элементы этих систем), которые связаны с повышенной двигательной активностью.

При занятиях отдельными системами физических упражнений, там, где это возможно, не исключается и организация мини-соревнований по отдельным элементам, комбинациям или упражнениям. Они не только повышают интерес к занятиям, но и служат методом контроля за эффективностью учебных занятий. Кафедрами физического воспитания разрабатываются специальные дополнительные зачетные требования и нормативы, отражающие суть каждой системы физических упражнений. Как и обязательные тесты по общей и профессионально-прикладной физической подготовке, они оцениваются в очках и входят в итоговую оценку практического раздела учебной дисциплины «Физическая культура» за каждый семестр или учебный год,

Организационные основы занятий студентов различными системами физических упражнений в свободное время те же, что и при организации занятий различными видами спорта. Так же могут быть организованы секции и группы для занятий одной из систем физических упражнений. Критерием эффективности таких занятий выступают субъективные, косвенные показатели улучшения здоровья (самочувствие, внутренняя удовлетворенность от занятий). Однако могут быть и объективные показатели самоконтроля: изменение массы тела, подвижность в суставах. Занятия отдельными системами физических упражнений в свободное время отличаются от обязательных тем, что имеется возможность целостно освоить эти системы (включая разделы медитации). В частности, можно организовать самостоятельные группы для занятий, например «стретчингом», т.е. системой специальных упражнений для растягивания мышц и повышения подвижности суставов.

Изучение отдельных систем в ограниченные часы групповых занятий не дают значительного эффекта. Для этого требуются ежедневные самостоятельные упражнения. Они намного увеличивают и общую двигательную активность, и оздоровительный эффект.

## **6.7. Обоснование индивидуального выбора видов спорта или систем физических упражнений**

**Мотивационные варианты и обоснование индивидуального выбора студентов.** Как показывает многолетний опыт, при выборе видов спорта (или систем физических упражнений) у большей части студентов не наблюдается четкой, осознанной и обоснованной мотивации.

При всем многообразии, на практике в основном наблюдается пять мотивационных вариантов выбора студентами вида спорта и системы физических упражнений:

- укрепление здоровья, коррекция недостатков физического развития и телосложения;
- повышение функциональных возможностей организма;
- психофизическая подготовка к будущей профессиональной деятельности и овладение жизненно необходимыми умениями и навыками;
- активный отдых;
- достижение наивысших спортивных результатов.

### **1) Выбор видов спорта для укрепления здоровья, коррекции недостатков физического развития и телосложения.**

Здоровье выступает ведущим фактором, определяющим полноценное выполнение всех жизненных функций, гармоническое развитие молодого человека, успешность овладения профессией и плодотворность будущей трудовой деятельности. Физические упражнения, физическая культура и спорт широко используются для укрепления здоровья.

Физическое развитие тесно связано со здоровьем. Занятия отдельными видами спорта, системами физических упражнений могут способствовать развитию определенных органов и систем организма. С помощью соответствующим образом подобранных физических упражнений можно улучшить многие показатели физического развития (массу тела, окружность грудной клетки, жизненную емкость легких).

**Коррекция недостатков физического развития и телосложения.** Можно объяснять недостатки физического развития и телосложения наследственностью, условиями воспитания, но молодому человеку от этого не легче. Подобные недостатки постоян-

но портят настроение, и нередко порождают комплекс неполноценности.

Конечно, не все недостатки поддаются исправлению с помощью физических упражнений: труднее всего рост и те особенности телосложения, которые связаны с формой основных скелетных костей. Значительно легче – масса тела и отдельные антропометрические показатели (окружность бедра, грудной клетки и др.).

Но прежде чем принимать решение о коррекции телосложения, о подборе специальных упражнений или видов спорта, следует сформировать свое твердое представление об идеале телосложения. Только после этого следует принимать решение о выборе вида спорта или системы физических упражнений – различные виды спорта и упражнения по-разному будут способствовать решению вами поставленной перед собой задачи.

Не случайно представителей различных видов спорта отличают характерные антропометрические показатели. Например, у гимнастов – хорошее развитие плечевого пояса и мышц верхних конечностей, мышцы нижних конечностей развиты у них относительно слабее; у конькобежцев относительно хорошо развита грудная клетка, мышцы бедра и т.д. (более подробная характеристика отдельных видов спорта будет дана в следующем разделе).

Однако наибольшие возможности, например, в избирательной коррекции отдельных недостатков телосложения, представляют регулярные занятия атлетической гимнастикой или шейпингом, т.е. теми упражнениями, которые и направлены преимущественно на решение подобных задач.

## ***2) Повышение функциональных возможностей организма.***

Вузовской программой по учебной дисциплине «Физическая культура» предусматривается регулярный контроль (в начале и конце каждого учебного года) за динамикой физической подготовленности каждого студента. С этой целью используются три обязательных простейших теста, отражающих уровень развития основных физических качеств:

- скоростно-силовой подготовленности (бег 100 м);
- силовой подготовленности «ключевых» групп мышц для мужчин и женщин;
- общей выносливости (бег 3000 м у мужчин и 2000 м у женщин).

Оценки выполнения этих тестов производятся в очках. Пройдя через тесты в первый же месяц своего пребывания в вузе, каждый студент может произвести самооценку:

- состояния силы мышц;
- общей выносливости (характеризующей главным образом работоспособность сердечнососудистой и дыхательной систем);
- быстроты (отчасти, так как быстрота, как уже указывалось, входит только одной из составляющих в число качеств, определяемых результатом в беге на 100 м).

На основании результатов тестирования каждый студент может определиться, каким видом спорта ему заняться для повышения своих функциональных возможностей или для акцентированного развития какого-либо недостаточно развитого физического качества (быстроты, силы, выносливости).

Но здесь возникает альтернатива: выбрать тот вид спорта, который поможет «подтянуть» недостаточно развитое физическое качество, или тот, где наиболее полно может реализоваться уже определившаяся способность к проявлению конкретного качества.

Вероятно, оба подхода правомерны, но нужно для себя сразу же точно определить мотивацию выбора. В первом случае – оздоровительная направленность, разносторонняя физическая подготовка (а заодно и выполнение учебных зачетных нормативов в «отстающем» тесте). При этом следует сознавать, что успехи в избранном виде спорта, по спортивным меркам и классификации будут заведомо невысоки. Во втором случае, возможно, достичь значительных спортивных результатов.

Конечно, выбор за самим студентом, но, думается, что первый вариант можно рекомендовать молодым людям со сравнительно низкой общей физической подготовленностью. Второй – для студентов с хорошей предварительной общей физической, и спортивной подготовленностью.

### ***3) Выбор видов спорта и систем физических упражнений для активного отдыха.***

Значительная часть студентов занятия по учебной дисциплине «Физическая культура» воспринимает как активный отдых, как «разрядку» от однообразного аудиторного учебного труда. Право студента выбирать различные виды спорта, системы физических упражнений только поддержит его интерес к таким занятиям, а где

интерес, там и большая эффективность занятий, польза активного отдыха.

Существенную роль в возникновении и протекании эффекта активного отдыха играют не только особенности предшествующего утомления (умственного, физического, нервно-эмоционального), но и психологическая настроенность человека, его эмоциональное состояние и даже темперамент.

Если человек легко отвлекается от работы, а затем быстро в нее включается, если он общителен с окружающими, эмоционален в спорах, для него предпочтительными будут игровые виды спорта или единоборства.

Если же он усидчив, сосредоточен в работе и склонен к однородной деятельности без постоянного переключения внимания, если способен в течение продолжительного времени выполнять физически тяжелую работу, значит, ему подойдут занятия длительным бегом, лыжным спортом, плаванием, велоспортом.

Если замкнут, необщителен, неуверен в себе или чрезмерно чувствителен к мнению окружающих, ему не стоит заниматься постоянно в труппах. Индивидуальные занятия соответствующими видами спорта и системами физических упражнений без отвлекающих факторов в этом случае помогут испытать положительные эмоции, принесут физическое и моральное удовлетворение.

Но все это приемлемо, если мотивацией выбора является активный отдых, и занятия проводятся преимущественно в свободное время.

**4) Психофизическая подготовка к будущей профессиональной деятельности и овладение жизненно необходимыми умениями и навыками** также предполагают направленный выбор видов спорта, систем физических упражнений. В этом случае выбор проводится, чтобы достичь лучшей специальной психофизической подготовленности к избранной профессии.

Если будущая профессия требует повышенной общей выносливости, то выбирают виды спорта, в наибольшей степени развивающие это качество (бег на длинные дистанции, лыжные гонки и т.п.).

Если будущий труд связан с длительным напряжением зрительного анализатора, осваиваются виды спорта и упражнения, тренирующие микромышцы глаза (настольный теннис, теннис, бадминтон).

Хорошее владение элементами спортивного туризма и альпинизма необходимо будущим экспедиционным работникам; гребля и плавание – гидрологам; верховая езда, – ветеринарным врачам и зооинженерам и т.д.

Использование прикладных видов спорта и систем физических упражнений для обеспечения психофизической надежности и безопасности при выполнении профессиональных видов работ основано на том, что занятия различными видами спорта, а также уровень квалификации спортсменов откладывают отпечаток на его функциональную подготовленность, на степень владения прикладными двигательными умениями и навыками.

**5) Выбор видов спорта для достижения наивысших спортивных результатов** предполагает попытку совмещения успешной подготовки к избранной профессии в вузе с объемной, физически и психологически тяжелой спортивной подготовкой к достижениям высоких результатов в большом спорте. Выбирая этот путь, молодой человек должен хорошо представить себе и объективно оценить все его плюсы и минусы, сопоставить цели с реальными возможностями, так как в возрасте 17-19 лет истинно одаренный спортсмен уже имеет 5-8-летнюю подготовку в избранном виде спорта и замечен в спортивном мире.

Современная наука о спорте достаточно детально изучает проблему становления личности в большом спорте – от новичка до мастера спорта международного класса. Ныне в каждом виде спорта разработаны основы спортивного отбора молодежи, определены этапы многолетней подготовки к рекордным результатам. Специалистами установлены контрольные требования к физическому развитию, к уровню функционирования и взаимодействия отдельных систем организма, к параметрам психической устойчивости и многое другое для каждого этапа многолетней подготовки. В соответствии с этими требованиями определяют успешность и своевременность прохождения установленных этапов спортивного пути, который в среднем занимает около 10 лет непрерывной подготовки.

Современная подготовка спортсменов суперкласса требует больших ежедневных временных затрат. Совмещение активных занятий в сфере большого спорта с полноценной учебой в высшем учебном заведении неизбежно сталкивается с проблемой времени.



Самый существенный минус в попытке совмещать активное функционирование студента в большом спорте и профессиональное становление в вузе – катастрофическая нехватка времени. Сильнейшим студентам-спортсменам необходимо предоставлять индивидуальные графики прохождения и освоения учебного материала, а также продлять строки обучения в вузе.

***Краткая психофизическая характеристика основных групп видов спорта и современных систем физических упражнений.***

***1) Характеристика видов спорта, преимущественно развивающих отдельные физические качества.***

Проблема акцентированного воспитания и совершенствования основных физических качеств – силы, выносливости, быстроты, гибкости, ловкости – менее сложна на начальных этапах систематических занятий физическими упражнениями, так как в этот период у новичков, как правило, одновременно улучшаются все эти качества. Однако по мере повышения тренированности в каком-либо отдельном физическом качестве, с постепенным повышением спортивной квалификации от новичка до спортсменаразрядника величина взаимного положительного эффекта («переноса») постепенно уменьшается. При высоком уровне подготовленности развитие одного физического качества начинает тормозить развитие другого.

***Виды спорта, преимущественно развивающие выносливость.*** Воспитание выносливости в процессе спортивной тренировки – одно из действенных средств достижения высокой работоспособности, которая основана на устойчивости центральной нервной системы и ряда функциональных систем организма к утомлению.

Физиологические механизмы этого процесса весьма сложны. Высокая работоспособность обеспечивается благодаря разнообразным сдвигам в организме приспособительного (адаптивного) характера, происходящим под влиянием регулярной тренировки: морфологическому и функциональному развитию мышцы сердца, повышению эластичности стенок кровеносных сосудов, увеличению запаса энергетически богатых веществ в мышцах и внутренних органах, высокой эффективности и устойчивости работы нервной системы.

К видам спорта, акцентировано развивающим общую выносливость, можно отнести все циклические виды спорта, в которых

физическая нагрузка продолжается сравнительно долгое время на фоне преимущественного повышения аэробного (кислородного) обмена в организме человека:

- спортивная ходьба;
- бег на средние, длинные и сверхдлинные дистанции;
- велосипедный спорт (шоссейные гонки, кросс, группа классических дистанций на треке);
- лыжные гонки и биатлон;
- плавание;
- большая часть дистанций в конькобежном спорте;
- спортивное ориентирование;
- триатлон.

Высокий уровень общей выносливости – одно из главных свидетельств отличного здоровья человека. С помощью регулярных занятий видами спорта, развивающими общую выносливость, можно в значительной мере улучшить отдельные показатели физического развития: увеличить экскурсию грудной клетки и жизненную емкость легких, значительно уменьшить жировую прослойку, т.е. лишнюю массу тела.

Различают несколько видов утомления: умственное, сенсорное (связанное с преимущественной нагрузкой на органы чувств), эмоциональное, физическое, при которых и механизм утомления и проявление так называемой специальной выносливости будут иметь свои отличия. Однако именно общая выносливость определяет возможности проявления специальной выносливости не только в специфических спортивных, но и в любых трудовых действиях.

Выносливость важна при подготовке человека к длительному и полноценному труду в любой профессиональной группе. Все жизненно необходимые умения и навыки – быстрое и экономичное пешее передвижение и ходьба на лыжах по пересеченной местности, плавание – осваиваются на занятиях циклическими видами спорта, развивающими общую выносливость.

Таким образом, виды спорта, развивающие общую выносливость, считаются прикладными ко всем профессиональным видам труда. Занятия этими видами спорта, проводимые с низкой интенсивностью (пульс до 130 удар/мин), но сравнительно длительное время, – прекрасное средство активного отдыха, восстановления работоспособности.

### ***Характеристика видов спорта, преимущественно развивающих силу и скоростно-силовые качества.***

Сила может проявиться по-разному, в сочетаниях с другими физическими качествами. Вот поэтому об отдельных проявлениях силовых качеств говорят: абсолютная сила, относительная сила, силовая выносливость, скоростно-силовые качества. За каждым из этих качеств стоят определенные виды спорта, различные методы развития силовых качеств, разные цели в достижении спортивных, трудовых и жизненных задач.

***Тяжелая атлетика*** – это вид спорта, в котором упражнения выполняются с максимальным мышечным напряжением при поднимании возможно больших тяжестей (в соответствующей весовой категории и в соответствующем упражнении – в рывке и толчке). Для этого применяются динамические и изометрические тренировочные упражнения со значительными мышечными напряжениями.

На занятиях тяжелой атлетикой совершенствуются в основном способности к максимальным мышечным усилиям групп мышц нижних конечностей, туловища и разгибателей рук. Успеха добиваются атлеты, умеющие регулировать степень возбуждения нервной системы, добиваться согласованной работы различных групп мышц на фоне максимальных мышечных и психических напряжений. При поднимании значительного веса и возникающем при этом натуживании резко возрастает нагрузка на сердечнососудистую систему из-за быстрого и резкого колебания кровенаполнения сердца и сосудов. При неправильной организации тренировки у тяжелоатлетов могут возникать отклонения в состоянии системы кровообращения.

Во многих видах современной трудовой деятельности решающее значение имеет развитие относительной силы мышц. Вот почему ***гиревой спорт*** с его многократными и разнообразными подъемами непредельного веса (гири 24 и 32 кг) больше соответствует бытовой и профессиональной деятельности, требующей проявления силы, чем занятия тяжелой атлетикой (штанга), где тренировка направлена на одноразовый подъем предельного веса. Основная особенность гиревого спорта – это продолжительность выполнения силового упражнения, требующего незаурядной силовой выносливости.

**Атлетическая гимнастика** – система упражнений с разнообразными отягощениями. Это самостоятельный общедоступный вид спорта, которым в последние годы активно занимаются и женщины.

Атлетическая гимнастика позволяет избирательно увеличивать массу отдельных групп мышц, что приводит к росту их силы и силовой выносливости, к совершенствованию телосложения.

Возрастные особенности естественного становления силовых качеств человека позволяют добиваться высочайших спортивных результатов в силовых упражнениях в студенческом возрасте и даже после окончания высшего учебного заведения.

Особую группу составляют виды спорта, связанные с развитием скоростно-силовых качеств. Это **легкоатлетические метания** (копья, диска, молота), **толкание ядра и прыжки**. Особое место в подготовке спортсменов этой группы видов легкой атлетики имеет развитие силы и быстроты мышечного сокращения. Спортсмены, занимающиеся этими видами спорта, включают в свою подготовку большой объем упражнений со штангой и другими отягощениями для развития силы. Силовая подготовка – неотъемлемая часть тренировочного процесса и в целом ряде других видов спорта (хоккей, борьба), но там этот вид физических упражнений «растворяется» в комплексе других средств, приобретая не самостоятельное, а вспомогательное значение.

**Характеристика видов спорта, развивающих преимущественно быстроту.** Быстроту нельзя путать со скоростью передвижения (в беге, на коньках). Кроме быстроты реакции двигательного действия, скорость передвижения определяют и силовая подготовленность, и рациональность (техника) двигательного упражнения.

Спортивная наука и практика неоднократно подтверждали, что если человек проявляет скоростные способности в одной спортивной дисциплине, то совсем не обязательно, что он проявит их в другой, ибо прямой непосредственный перенос быстроты движений происходит лишь в координационно сходных движениях. Высокие требования к скорости реакции, скорости циклических и ациклических движений предъявляются в некоторых дисциплинах **легкой атлетики** (бег 100, 200 м, 100 и 110 м с барьерами), в **конькобежном спорте** (бег на 500 м), велоспорте (ряд коротких дистанций на треке), в **фехтовании, боксе** и других **единобор-**

*ствах*, в целом ряде *спортивных игр*. Но в каждом случае быстрота имеет свою специфику.

Чтобы воспитать быстроту движений у студентов, требуются специально организованные занятия при подготовке к выполнению обязательных зачетных нормативов, например в беге на 100 м. Специально направленные занятия необходимы в связи с тем, что в студенческом возрасте уже прекращается естественное повышение быстроты и требуется специальная систематическая тренировка для совершенствования скоростных качеств в каждом виде спорта.

Физическое качество быстроты не имеет существенного значения в укреплении здоровья, коррекции телосложения. Однако воспитание быстроты – необходимый элемент в подготовке представителей целого ряда спортивных дисциплин.

***Характеристика видов спорта, преимущественно развивающих координацию движений (ловкость).*** Ловкость определяет успешность овладения новыми спортивными и трудовыми движениями, проявление силы и выносливости. Хорошая координация движений способствует обучению профессиональным умениям и навыкам. Поэтому воспитанию ловкости должно уделяться время в плане общей физической и спортивной подготовки студентов. Это обеспечивается достаточным разнообразием и новизной доступных упражнений из различных видов спорта для создания у занимающихся запаса двигательных умений и совершенствования координационной способности.

Наибольший эффект в воспитании ловкости обеспечивают такие сложнокоординационные виды спорта, какими являются ***спортивная акробатика, гимнастика спортивная и художественная, прыжки в воду, на батуте, прыжки на лыжах, слалом, фристайл, фигурное катание и спортивные игры.***

Все эти виды (кроме спортивных игр) не оказывают значительного действия на сердечнососудистую и дыхательную системы, но предъявляют значительные требования к подготовке нервно-мышечного аппарата, к волевым качествам спортсменов.

Из-за сложности и длительности формирования координационных движений не имеет смысла начинать специализацию в этих видах спорта в студенческом возрасте, чтобы достичь высших спортивных результатов. Фундамент сложнокоординационных

движений закладывается в детском возрасте и требует многолетней регулярной систематической тренировки.

## **2) Характеристика видов спорта комплексного, разностороннего воздействия на организм занимающихся.**

Здесь можно выделить характерные подгруппы:

- виды спорта, связанные с непосредственной контактной борьбой с соперником, т.е. виды единоборств;
- спортивные игры;
- многоборья.

### **Краткая характеристика видов единоборств.**

В эту группу входят:

- бокс;
- борьба (классическая, вольная, самбо, дзюдо, национальные виды борьбы);
- виды восточных единоборств, фехтование.

Для этой группы видов спорта характерно непосредственное контактное противодействие спортсменов-соперников.

**Поединки** – это физическое и психологическое противостояние, которое требует активного проявления ролевых качеств, инициативности, самообладания. В процессе спортивного совершенствования развиваются общая и специальная выносливость, силовые качества основных групп мышц и их скоростные характеристики, улучшаются ориентировочные реакции, повышается эффективность и продуктивность сенсорно-психических процессов.

Велико прикладное значение (особенно для юношей) видов спорта, помогающих нейтрализовать соперника специальным приемом. Сложное сочетание физических, спортивно-технических и психических требований к спортсмену требует длительной подготовки при совершенствовании спортивного мастерства.

**Краткая характеристика спортивных игр.** Спортивное совершенствование в игровых дисциплинах способствует гармоничному воспитанию у занимающихся всех основных физических качеств. Под влиянием систематических занятий играми улучшаются функции вестибулярного аппарата и лучше переносятся быстрые изменения положения тела, совершенствуется точность движений, увеличивается поле зрения игроков, повышается порог различия пространственных восприятий. Командные спортивные игры особенно способствуют воспитанию таких положительных свойств и черт характера, как умение подчинить свои личные интересы

интересам коллектива, взаимопомощь, сознательная дисциплина.

Двигательное качество – гибкость – всегда выступает как вспомогательное качество в различных видах спорта и поэтому не рассматривается в данном разделе.

Разнохарактерность спортивных игр, их правил (вплоть до размеров спортивных площадок) накладывают существенный отпечаток на психофизиологические показатели играющих.

Спортивные игры могут решать и оздоровительные задачи, и особенно задачи активного отдыха. Ряд спортивных игр имеют непосредственную связь с профессионально-прикладной подготовкой. Возможность достижения спортивных результатов международного класса во многих играх доступна только тем студентам, которые начали свою подготовку в подростковом (школьном) возрасте.

***Краткая характеристика многоборий.*** Это группа видов спорта, отличающаяся более широким спектром воспитываемых у занимающихся психологических и физических качеств, двигательных умений и навыков по сравнению с другими видами спорта. С многоборьями могут сравниться только командные спортивные игры. К группе многоборий, для которых характерно разностороннее действие на организм человека, можно отнести ***легкоатлетические многоборья, современное пятиборье, многоборья из национальных видов спорта («северное многоборье»)***.

Многоборья оказывают разностороннее воздействие, требуют хорошей психофизической подготовленности, прививают спортсменам навыки рационального расходования сил и времени на различные виды деятельности, воспитывают у них дисциплинированность, трудолюбие, настойчивость.

Высокие спортивные результаты в многоборьях связаны со значительной затратой времени как по годам подготовки, так и внутри годичного цикла, поэтому нет смысла начинать занятия этим видом спорта в студенческом возрасте, если не было предварительной подготовки хотя бы в какой-либо дисциплине, входящей в многоборье.

***3) Краткая характеристика нетрадиционных систем физических упражнений.***

В последнее время приобрели популярность зарубежные системы физических упражнений различной направленности. Наибольшее распространение получила ***система силовых***

**упражнении**, которую в нашей стране называли атлетической гимнастикой. Она имеет как соревновательный вариант, так и оздоровительно-корректирующий.

Среди женщин большой популярностью пользуется **аэробика**, или ритмическая гимнастика.

Ритмическая гимнастика общедоступна и высокоэффективна. Музыкальный ритм, танцевальное исполнение организуют движения, повышают настроение занимающихся, вызывают положительные эмоции. Подбор упражнений может акцентировать направленность комплексов на развитие выносливости, силовой подготовленности, улучшение гибкости, пластичности. Ритмическая гимнастика – эффективное средство оздоровления, повышения функциональных возможностей, коррекции физического развития и телосложения.

К модификациям ритмической гимнастики относится «бодиденс». Ее содержание: тренировка различных мышечных групп посредством простых танцевальных движений на фоне эмоционального музыкального сопровождения.

В последнее время стало увеличиваться число групп, занимающихся шейпингом. Эта система, по сути дела, сочетает ритмическую и атлетическую гимнастику, но силовым упражнениям отдается некоторое преимущество. В основном занятия шейпингом направлены на коррекцию фигуры и улучшение функционального состояния организма, вместе с тем это и активный отдых.

Менее распространена система специальных упражнений, носящая название «**стретчинг**». Эти упражнения направлены главным образом на растягивание мышц и повышение подвижности суставов, значительное улучшение гибкости. «Стретчинг» применяется как восстановительное и разминочное средство. Медленное, спокойное выполнение упражнений способствует снятию нервно-эмоциональных напряжений, активному отдыху.

В особую группу выделены **восточные системы физических упражнений** (ушу, йога, каратэ). Имеются и системы локального воздействия – системы дыхательных упражнений, разработанные различными авторами, корректирующие упражнения для мышц глаз и т.д.

Одна из разновидностей китайских систем физической подготовки и самозащиты **ушу** содержит в себе упражнения оздоровительной направленности, воздействующие через различные позы и



движения на внутренние органы, на суставно-мышечный аппарат.

В индийском религиозно-философском учении йога содержит раздел – система физических упражнений, которая особенно активно воздействует на дыхательную систему, а через освоение и выполнение достаточно сложных поз воздействует на внутренние органы и суставно-мышечный аппарат. Эта система содержит в себе элементы медитации, направленные на коррекцию психического состояния.

Между тем почти все восточные системы имеют ограниченное воздействие на организм человека и не дают занимающемуся разносторонней физической подготовки. По этой причине все эти системы обычно не включаются в перечень видов спорта и систем физических упражнений, предлагаемых студентам на обязательных учебных занятиях по учебной дисциплине «Физическая культура».

### ***Контрольные вопросы***

1. Определение понятия «спорт». Его принципиальное отличие от других видов занятий физическими упражнениями.
2. Массовый спорт, его цели и задачи.
3. Спорт высших достижений.
4. Единая спортивная классификация.
5. Национальные виды спорта.
6. Студенческий спорт, его организационные особенности.
7. Спорт в высшем учебном заведении.
8. Спорт в элективном курсе учебной дисциплины «Физическая культура».
9. Особенности организации учебных занятий в основном и спортивном отделении.
10. Специальные спортивно-технические зачетные требования и нормативы.
11. Спорт в свободное время студентов. Разновидности занятий и их организационная основа.
12. Студенческие спортивные соревнования.
13. Спортивные соревнования как средство и метод общефизической профессионально-прикладной, спортивной подготовки и контроля их эффективности.
14. Система студенческих спортивных соревнований – внутривузовские, межвузовские, международные.
15. Общественные студенческие спортивные организации и объединения.
16. Международные студенческие спортивные соревнования.

17. Нетрадиционные системы физических упражнений. Особенности организации учебных занятий, специальные зачетные требования и нормативы.

18. Организационные основы занятий различными оздоровительными системами в свободное время студентов.

19. Основные мотивационные варианты и обоснование индивидуально-го выбора студентом вида спорта или систем физических упражнений.

20. Выбор видов спорта для укрепления здоровья, коррекции недостатков физического развития и телосложения.

21. Выбор видов спорта и упражнений для повышения функциональных возможностей организма.

22. Выбор видов спорта и упражнений для активного отдыха.

23. Выбор видов спорта и упражнений для подготовки к будущей профессиональной деятельности.

24. Выбор видов спорта для достижения наивысших спортивных результатов.

25. Краткая характеристика основных групп видов спорта и современных систем физических упражнений, преимущественно развивающих: выносливость, силу, скоростно-силовые качества и быстроту, гибкость, координацию движений (ловкость).

26. Виды спорта комплексного разностороннего воздействия на организм занимающегося.

## 7. Социально-биологические основы физической культуры

Социально-биологические основы физической культуры – это принципы взаимодействия социальных и биологических закономерностей в процессе овладения человеком ценностями физической культуры.

### ***7.1. Организм как единая саморазвивающаяся и саморегулирующаяся биологическая система***

***Индивидуальным развитием*** называется развитие организма, которое осуществляется во все периоды его жизни – с момента зачатия и до ухода из жизни. При этом различают два периода:

- внутриутробный период (от момента зачатия и до рождения);
- внеутробный период (после рождения).

Каждый родившийся человек наследует от родителей врожденные, генетически обусловленные черты и особенности, которые во многом определяют индивидуальное развитие в процессе его дальнейшей жизни. Оказавшись после рождения, образно говоря, в условиях автономного режима, ребенок быстро растет, увеличивается масса, длина и площадь поверхности его тела. Рост человека продолжается приблизительно до 20 лет. Причем у девочек наибольшая интенсивность роста наблюдается в период от 10 до 13, а у мальчиков от 12 до 16 лет. Увеличение массы тела происходит практически параллельно с увеличением его длины и стабилизируется к 20–25 годам.

Необходимо отметить, что за последние 100–150 лет в ряде стран наблюдается раннее морфофункциональное развитие организма у детей и подростков. Это явление называют ***акселерацией*** (лат. *acceleratio* – ускорение), оно связано не только с ускорением роста и развития организма вообще, но и с более ранним наступлением периода половой зрелости, ускоренным развитием сенсорных (лат. *sensus* – чувство), двигательных координаций и психических функций. Поэтому границы между возрастными периодами достаточно условны и это связано со значительными индивидуальными различиями, при которых «физиологический» возраст и «паспортный» не всегда совпадают.

**Юношеский возраст** (16-21 год) связан с периодом созревания, когда все органы, их системы и аппараты достигают своей морфофункциональной зрелости.

**Зрелый возраст** (22-60 лет) характеризуется незначительными изменениями строения тела, а функциональные возможности этого достаточно продолжительного периода жизни во многом определяются особенностями образа жизни, питания, двигательной активности.

**Пожилому возрасту** (61-74 года) и старческому (75 лет и более) свойственны физиологические процессы перестройки: снижение активных возможностей организма и его иммунной, нервной, кровеносной и др. систем. Здоровый образ жизни, активная двигательная деятельность в процессе жизни существенно замедляют процесс старения.

В основе жизнедеятельности организма лежит процесс автоматического поддержания жизненно важных факторов на необходимом уровне, всякое отклонение от которого ведет к немедленной мобилизации механизмов, восстанавливающих этот уровень (гомеостаз)

**Гомеостаз** – совокупность реакций, обеспечивающих поддержание или восстановление относительно динамического постоянства внутренней среды и некоторых физиологических функций организма человека (кровообращения, обмена веществ, терморегуляции и др.). Этот процесс обеспечивается сложной системой координированных приспособительных механизмов, направленных на устранение или ограничение факторов, воздействующих на организм как из внешней, так и из внутренней среды. Они позволяют сохранять постоянство состава, физико-химических и биологических свойств внутренней среды, несмотря на изменения во внешнем мире и физиологические сдвиги, возникающие в процессе жизнедеятельности организма. Постоянство физико-химического состава поддерживается благодаря саморегуляции обмена веществ, кровообращения, пищеварения, дыхания, выделения и других физиологических процессов.

**Организм** – сложная биологическая саморегулирующаяся система, состоящая из тканей, органов и систем органов. Все его органы связаны между собой и взаимодействуют. Нарушение деятельности одного органа приводит к нарушению деятельности других.

Организм состоит из множества крупных отдельных частей и из миллиардов клеточных элементов, производящих соответственно массу отдельных явлений, между собой тесно связанных и выполняющих единую работу.

Огромное количество клеток, каждая из которых выполняет свои, присущие только ей функции в общей структурно-функциональной системе организма, снабжаются питательными веществами и необходимым количеством кислорода для того, чтобы осуществлялись жизненно необходимые процессы энергообразования, выведения продуктов распада, обеспечения различных биохимических реакций жизнедеятельности и т.д.

## **7.2. Анатомо-морфологические особенности и основные физиологические функции организма**

**Организм** – единая, целостная, сложно устроенная саморегулирующаяся живая система, состоящая из органов и тканей.

**Орган** – (др. греч. – «инструмент») – обособленная совокупность различных типов клеток и тканей, выполняющая определённую функцию в живом организме. Орган представляет собой функциональную единицу в пределах организма, обособленную от других функциональных единиц данного организма. Органы одного организма связаны в своих функциях между собой таким образом, что организм является совокупностью органов, которые часто объединяются в различные системы органов.

В создании каждого органа участвуют четыре вида тканей, но лишь одна из них является рабочей, для мышцы основная рабочая ткань – мышечная, для печени – эпителиальная, для нервных образований – нервная.

**Система органов** – это совокупность органов, выполняющих общую для них функцию – пищеварительную, дыхательную, сердечнососудистую, половую, мочевую и др. и аппарат органов – опорно-двигательный, эндокринный, вестибулярный и др.

**Клетка** – элементарная, универсальная единица живой материи – имеет упорядоченное строение, обладает возбудимостью и раздражимостью, участвует в обмене веществ и энергии, способна к росту, регенерации (восстановлению), размножению, передаче генетической информации и приспособлению к условиям среды. Клетки разнообразны по форме, различны по размеру, но все

имеют общие биологические признаки строения – ядро и цитоплазму, которые заключены в клеточную оболочку.

**Межклеточное вещество** – это продукт жизнедеятельности клеток, оно состоит из основного вещества и расположенных в нем волокон соединительной ткани. В организме человека более 100 триллионов клеток.

Совокупность клеток и межклеточного вещества, имеющих общее происхождение, одинаковое строение и функции, называется тканью. По морфологическим и физиологическим признакам различают четыре вида ткани:

- эпителиальная ткань (выполняет покровную, защитную, всасывательную, выделительную и секреторную функции);
- соединительная ткань (рыхлая, плотная, хрящевая, костная и кровь);
- мышечная ткань (поперечнополосатая, гладкая и сердечная);
- нервная ткань (состоит из нервных клеток, или нейронов, важнейшей функцией которых является генерирование и проведение нервных импульсов).

### 7.3. Функциональные системы организма

**Костная система и ее функции. Скелет** – комплекс костей, различных по форме и величине. У человека более 200 костей (85 парных и 36 непарных), которые в зависимости от формы и функции делятся на следующие: **трубчатые** (кости конечностей); **зубчатые** (выполняют в основном защитную и опорную функции – ребра, грудина, позвонки и др.); **плоские** (кости черепа, таза, поясва конечностей); **смешанные** (основание черепа).

В каждой кости содержатся все виды тканей, но преобладает костная, представляющая разновидность соединительной ткани. В состав кости входят органические и неорганические вещества. Неорганические (65-70% сухой массы кости) – это в основном фосфор и кальций, органические (30-35%) – это клетки кости, коллагеновые волокна. Эластичность, упругость костей зависит от наличия в них органических веществ, а твердость обеспечивается минеральными солями. Сочетание органических веществ и минеральных солей в живой кости придает ей необычайную крепость и упругость, которые можно сравнить с твердостью и упругостью чугуна, бронзы или меди.

На рост и формирование костей существенное влияние оказывают социально-экологические факторы: питание, окружающая среда и т.д. Дефицит питательных веществ, солей или нарушение обменных процессов, связанных с синтезом белка, незамедлительно отражаются на росте костей. Недостаток витаминов С, D, кальция или фосфора нарушает естественный процесс обызвествления и синтеза белка в костях, делает их более хрупкими. На изменение костей влияют и физические нагрузки. При систематическом выполнении значительных по объему и интенсивности статических и динамических упражнений кости становятся более массивными, в местах прикрепления мышц формируются хорошо выраженные утолщения – костные выступы, бугры и гребни. Происходит внутренняя перестройка компактного костного вещества, увеличиваются количество и размеры костных клеток, кости становятся значительно прочнее. Правильно организованная физическая нагрузка при выполнении силовых и скоростно-силовых упражнений способствует замедлению процесса старения костей.

**Скелет человека** состоит из позвоночника, черепа, грудной клетки, поясов конечностей и скелета свободных конечностей.

**Позвоночник**, состоящий из 33-34 позвонков, имеет пять отделов: шейный (7 позвонков), грудной (12), поясничный (5), крестцовый (5), копчиковый (4-5). Позвоночный столб позволяет совершать сгибания вперед и назад, в стороны, вращательные движения вокруг вертикальной оси. В норме он имеет два изгиба вперед (шейный и поясничный лордозы) и два изгиба назад (грудной и крестцовый кифозы). Названные изгибы имеют функциональное значение при выполнении различных движений (ходьба, бег, прыжки, кувырки и т.д.), они ослабляют толчки, удары и т.п., выполняя роль амортизатора.

**Грудная клетка** образована 12 грудными позвонками и 12 парами ребер и грудной костью (грудиной), она защищает сердце, легкие, печень и часть пищеварительного тракта; объем грудной клетки может изменяться в процессе дыхания при сокращении межреберных мышц и диафрагмы.

**Череп** защищает от внешних воздействий головной мозг и центры органов чувств. Он состоит из 20 парных и непарных костей, соединенных друг с другом неподвижно, кроме нижней челюсти. Череп соединяется с позвоночником при помощи двух мышечков затылочной кости с верхним шейным позвонком,

имеющим соответствующие суставные поверхности. Мыщелки – утолщения или выступы костного эпифиза, служащие для прикрепления мышц (выступы на нижнем конце плечевой кости) или входящие в состав сочленений (по сторонам затылочного отверстия, на нижнем конце голени).

**Скелет верхней конечности** образован плечевым поясом, состоящим из двух лопаток и двух ключиц, и свободной верхней конечностью, включающей плечо, предплечье и кисть. Плечо – это одна плечевая трубчатая кость; предплечье образовано лучевой и локтевой костями; скелет кисти делится на запястье (8 костей, расположенных в два ряда), пястье (5 коротких трубчатых костей) и фаланги пальцев (14 фаланг).

**Скелет нижней конечности** образован тазовым поясом (2 тазовых костей и крестец) и скелетом свободной нижней конечности, который состоит из трех основных отделов – (одна бедренная кость), голень (большая и малая берцовые кости) и стопы (предплюсна – 7 костей, плюсна – 5 костей и 14 фаланг).

Все кости скелета соединены посредством суставов, связок и сухожилий. **Суставы** – подвижные соединения, область соприкосновения костей в которых покрыта суставной сумкой из плотной соединительной ткани, сраставшейся с надкостницей сочленяющихся костей. Полость суставов герметично закрыта, она имеет небольшой объем, зависящий от формы и размеров сустава. Суставная жидкость уменьшает трение между поверхностями при движении, эту же функцию выполняет и гладкий хрящ, покрывающий суставные поверхности. В суставах могут происходить сгибание, разгибание, приведение, отведение, вращение.

**Главная функция суставов** – участвовать в осуществлении движений. Они выполняют также роль демпферов, гасящих инерцию движения и позволяющих мгновенно останавливаться в процессе движения. При систематических занятиях физическими упражнениями и спортом суставы развиваются и укрепляются, повышается эластичность связок и мышечных сухожилий, увеличивается гибкость, и, наоборот, при отсутствии движений разрыхляется суставный хрящ и изменяются суставные поверхности, сочленяющиеся кости, появляются болевые ощущения, возникают воспалительные процессы.

В условиях нормальной физиологической деятельности и двигательной активности суставы долго сохраняют объем (амплитуду)



движений и медленно подвергаются старению. Но чрезмерные физические нагрузки пагубно сказываются на строении и функциях суставов: суставные хрящи могут истончаться, суставная капсула и связки склерозируются, по периферии образуются костные выступы и т.д. Иными словами, морфологические изменения в суставах приводят к функциональным ограничениям подвижности в суставах и уменьшению амплитуды движений.

**Мышечная система и ее функции.** Существует два вида мускулатуры: *гладкая* (непроизвольная) и *поперечнополосатая* (произвольная).

*Гладкие мышцы* расположены в стенках кровеносных сосудов и некоторых внутренних органах. Они сужают или расширяют сосуды, продвигают пищу по желудочно-кишечному тракту, сокращают стенки мочевого пузыря.

*Поперечнополосатые мышцы* – это все скелетные мышцы, которые обеспечивают многообразные движения тела. К поперечнополосатым мышцам относится также и сердечная мышца, автоматически обеспечивающая ритмическую работу сердца на протяжении всей жизни. Основа мышц – белки, составляющие 80-85% мышечной ткани (исключая воду). Главное свойство мышечной ткани – сократимость, она обеспечивается благодаря сократительным мышечным белкам – актину и миозину.

Мышечная ткань устроена очень сложно. Мышца имеет волокнистую структуру, каждое волокно – это мышца в миниатюре, совокупность этих волокон и образует мышцу в целом. Мышечное волокно, в свою очередь, состоит из миофибрилл. Каждая миофибрилла разделена на чередующиеся светлые и темные участки. Темные участки – протофибриллы состоят из длинных цепочек молекул миозина, светлые образованы более тонкими белковыми нитями актина. Когда мышца находится в несокращенном (расслабленном) состоянии, нити актина и миозина лишь частично продвинуты относительно друг друга, причем каждой нити миозина противостоят, окружая ее, несколько нитей актина. Более глубокое продвижение относительно друг друга обуславливает укорочение (сокращение) миофибрилл отдельных мышечных волокон и всей мышцы в целом.

К мышце подходят и от нее отходят (принцип рефлекторной дуги) многочисленные нервные волокна. Двигательные (эфферентные) нервные волокна передают импульсы от головного и

спинного мозга, приводящие мышцы в рабочее состояние; чувствительные волокна передают импульсы, в обратном направлении информируя центральную нервную систему о деятельности.

**Скелетная мускулатура.** Скелетные мышцы входят в структуру опорно-двигательного аппарата, крепятся к костям скелета и при сокращении приводят в движение отдельные звенья скелета, рычаги. Они участвуют в удержании положения тела и его частей в пространстве, обеспечивают движение при ходьбе, беге, жевании, глотании, дыхании и т.д., вырабатывая при этом тепло. Скелетные мышцы обладают способностью возбуждаться под влиянием нервных импульсов. Возбуждение проводится до сократительных структур (миофибрилл), которые, сокращаясь, выполняют определенный двигательный акт – движение или напряжение.

Вся скелетная мускулатура состоит из поперечнополосатых мышц. У человека их насчитывается около 600 и большинство из них – парные. Их масса составляет 35-40% общей массы тела взрослого человека. Скелетные мышцы снаружи покрыты плотной соединительнотканной оболочкой. В каждой мышце различают активную часть (тело мышцы) и пассивную (сухожилие). Мышцы делятся на длинные, короткие и широкие.

Мышцы, действие которых направлено противоположно, называются **антагонистами**, однонаправлено – **синергистами**. Одни и те же мышцы в различных ситуациях могут выступать в том и другом качестве. У человека чаще встречаются веретенообразные и лентовидные мышцы.

**Веретенообразные мышцы** расположены и функционируют в районе длинных костных образований конечностей, могут иметь два брюшка (двубрюшные мышцы) и несколько головок (двуглавые, трехглавые, четырехглавые мышцы).

**Лентовидные мышцы** имеют различную ширину и обычно участвуют в корсетном образовании стенок туловища.

Мышцы с перистым строением, обладая большим физиологическим поперечником за счет большого количества коротких мышечных структур, значительно сильнее тех мышц, ход волокон в которых имеет прямолинейное (продольное) расположение. Первые называют сильными мышцами, осуществляющими малоамплитудные движения, вторые – ловкими, участвующими в движениях с большой амплитудой. По функциональному назначению и направлению движений в суставах различают мышцы сгибатели и

разгибатели, приводящие и отводящие, сфинктеры (сжимающие) и расширители.

**Общий обзор скелетных мышц человека.** Мышцы туловища включают мышцы грудной клетки, спины и живота.

**Мышцы грудной клетки** участвуют в движениях верхних конечностей, а также обеспечивают произвольные и непроизвольные дыхательные движения. Дыхательные мышцы грудной клетки называются наружными и внутренними межреберными мышцами. К дыхательным мышцам относится также и диафрагма. Мышцы спины состоят из поверхностных и глубоких мышц. Поверхностные обеспечивают некоторые движения верхних конечностей, головы и шеи. Глубокие («выпрямители туловища») прикрепляются к остистым отросткам позвонков и тянутся вдоль позвоночника. Мышцы спины участвуют в поддержании вертикального положения тела, при сильном напряжении (сокращении) вызывают прогибание туловища назад. Брюшные мышцы поддерживают давление внутри брюшной полости (брюшной пресс), участвуют в некоторых движениях тела (сгибание туловища вперед, наклоны и повороты в стороны), в процессе дыхания.

**Мышцы головы и шеи** – мимические, жевательные и приводящие в движение голову и шею. Мимические мышцы прикрепляются одним своим концом к кости, другим – к коже лица, некоторые могут начинаться и оканчиваться в коже. Мимические мышцы обеспечивают движения кожи лица, отражают различные психические состояния человека, сопутствуют речи и имеют значение в общении. Жевательные мышцы при сокращении вызывают движение нижней челюсти вперед и в стороны. Мышцы шеи участвуют в движениях головы. Задняя группа мышц, в том числе и мышцы затылка, при тоническом (от слова «тонус») сокращении удерживает голову в вертикальном положении.

**Мышцы верхних конечностей** обеспечивают движения плечевого пояса, плеча, предплечья и приводят в движение кисть и пальцы. Главными мышцами-антагонистами являются двуглавая (сгибатель) и трехглавая (разгибатель) мышцы плеча. Движения верхней конечности и прежде всего кисти чрезвычайно многообразны. Это связано с тем, что рука служит человеку органом труда.

**Мышцы нижних конечностей** обеспечивают движения бедра, голени и стопы. Мышцы бедра играют важную роль в поддержании вертикального положения тела, но у человека они развиты

сильнее, чем у других позвоночных. Мышцы, осуществляющие движения голени, расположены на бедре (например, четырехглавая мышца, функцией которой является разгибание голени в коленном суставе; антагонист этой мышцы – двуглавая мышца бедра). Стопа и пальцы ног приводятся в движение мышцами, расположенными на голени и стопе.

Сгибание пальцев стопы осуществляется при сокращении мышц, расположенных на подошве, а разгибание – мышцами передней поверхности голени и стопы. Многие мышцы бедра, голени и стопы принимают участие в поддержании тела человека в вертикальном положении.

**Физиологические системы организма.** *Кровь* – жидкая ткань, циркулирующая в кровеносной системе и обеспечивающая жизнедеятельность клеток и тканей организма в качестве органа и физиологической системы.

Кровь состоит из *плазмы* (55-60%) и взвешенных в ней форменных элементов: эритроцитов, лейкоцитов, тромбоцитов и других веществ – 45%; имеет слабощелочную реакцию (7,36 рН).

*Эритроциты* – красные кровяные клетки, имеющие форму круглой вогнутой пластинки диаметром 8 и толщиной 2-3 мкм, заполнены особым белком – *гемоглобином*, который способен образовывать соединение с кислородом (оксигемоглобин) и транспортировать его из легких к тканям, а из тканей переносить углекислый газ к легким, осуществляя, таким образом, дыхательную функцию. Продолжительность жизни эритроцита в организме 100-120 дней.

*Лейкоциты* – белые кровяные тельца, выполняют защитную функцию, уничтожая инородные тела и болезнетворные микробы (фагоцитоз). В 1 мл крови содержится 6-8 тыс. лейкоцитов.

*Тромбоциты* – играют важную роль в сложном процессе свертывания крови. В плазме крови растворены гормоны, минеральные соли, питательные и другие вещества, которыми она снабжает ткани, а также содержатся продукты распада, удаленные из тканей. В плазме крови находятся и антитела, создающие иммунитет (невосприимчивость) организма к ядовитым веществам инфекционного или какого-нибудь иного происхождения, микроорганизмам и вирусам.

Плазма крови принимает участие в транспортировке углекислого газа к легким.

Общее количество крови составляет 7-8 % массы тела человека. В покое 40-50% крови выключено из кровообращения и находится в кровяных депо: печени, селезенке, сосудах кожи, мышц, легких. В случае необходимости (например, при мышечной работе) запасной объем крови включается в кровообращение и рефлекторно направляется к работающему органу. Выход крови из «депо» и ее перераспределение по организму регулируется ЦНС.

**Сердечнососудистая система.** Кровеносная система состоит из сердца и кровеносных сосудов.

**Сердце** – главный орган кровеносной системы – представляет собой полый мышечный орган, совершающий ритмические сокращения, благодаря которым происходит процесс кровообращения в организме. Сердце – автономное, автоматическое устройство. Однако его работа корректируется многочисленными прямыми и обратными связями, поступающими от различных органов и систем организма. Сердце связано с центральной нервной системой, которая оказывает на его работу регулирующее воздействие.

**Сердечнососудистая система** состоит из большого и малого кругов кровообращения. Левая половина сердца обслуживает большой круг кровообращения; правая – малый.

**Большой круг кровообращения** начинается от левого желудочка сердца, проходит через ткани всех органов и возвращается в правое предсердие. Из правого предсердия кровь переходит в правый желудочек, откуда начинается **малый круг кровообращения**, который проходит через легкие, где венозная кровь, отдавая углекислый газ и насыщаясь кислородом, превращается в артериальную кровь и направляется в левое предсердие. Из левого предсердия кровь поступает в левый желудочек и оттуда вновь в большой круг кровообращения.

Деятельность сердца заключается в ритмичной смене сердечных циклов, состоящих из трех фаз: сокращения предсердий, сокращения желудочков и общего расслабления.

**Пульс** – волна колебаний, распространяемая по эластичным стенкам артерий. Частота пульса соответствует частоте сокращений сердца. Частота пульса в покое (утром, лежа, натощак) оказывается ниже из-за увеличения мощности каждого сокращения. Урежение частоты пульса увеличивает абсолютное время паузы для отдыха сердца и для протекания процессов восстановления в

сердечной мышце. В покое пульс здорового человека равен 60-70 уд/мин.

**Кровяное давление** создается силой сокращения желудочков сердца и упругостью стенок сосудов. Оно измеряется в плечевой артерии. Различают **максимальное** (или систолическое) давление, которое создается во время сокращения левого желудочка (систо-лы), и **минимальное** (диастолическое давление, которое отмечается во время расслабления левого желудочка диастолы).

В норме у здорового человека в возрасте 18-50 лет в покое кровяное давление равно 120/70 мм. рт. ст. (120 мм систолическое давление, 70 мм – диастолическое). Наибольшая величина кровяного давления наблюдается в аорте. По мере удаления от сердца кровяное давление оказывается все ниже. Самое низкое давление наблюдается в венах при впадении их в правое предсердие. Постоянная разность давления обеспечивает непрерывный ток крови по кровеносным сосудам (в сторону пониженного давления).

**Дыхательная система.** Дыхательная система включает в себя носовую полость, гортань, трахею, бронхи и легкие. В процессе дыхания из атмосферного воздуха через альвеолы легких в организм постоянно поступает кислород, а из организма выделяется углекислый газ.

**Трахея** в нижней своей части делится на два **бронха**, каждый из которых, входя в легкие, древовидно разветвляется. Конечные мельчайшие разветвления бронхов (бронхиолы) переходят в закрытые альвеолярные ходы, в стенках которых имеется большое количество шаровидных образований – легочных пузырьков (альвеол).

Каждая **альвеола** окружена густой сетью капилляров. Общая поверхность всех легочных пузырьков очень велика, она в 50 раз превышает поверхность кожи человека.

**Легкие** располагаются в герметически закрытой полости грудной клетки. Они покрыты тонкой гладкой оболочкой – **плеврой**, такая же оболочка выстилает изнутри полость грудной клетки.

Пространство, образованное между этими листами плевры, называется плевральной полостью.

**Процесс дыхания** – это целый комплекс физиологических и биохимических процессов, в реализации которых участвует не только дыхательный аппарат, но и система кровообращения.

Этап дыхания, при котором кислород из атмосферного воздуха проходит в кровь, а углекислый газ из крови – в атмосферный воздух, называют внешним дыханием; перенос газов кровью – следующий этап. Наконец, тканевое (или внутреннее) дыхание – потребление клеткой кислорода и выделение ими углекислоты – как результат биохимических реакций, связанных с образованием энергии, чтобы обеспечить процессы жизнедеятельности организма.

Внешнее (легочное) дыхание осуществляется в альвеолах легких, когда через полупроницаемые стенки альвеол и капилляров кислород проходит из альвеолярного воздуха, заполняющего полости альвеол. Молекулы кислорода и углекислого газа осуществляют этот переход в сотые доли секунды. После переноса кислорода кровью к тканям осуществляется тканевое (внутриклеточное) дыхание. Кислород переходит из крови в межтканевую жидкость и оттуда в клетки тканей, где используется для обеспечения процессов обмена веществ. Углекислый газ, интенсивно образующийся в клетках, переходит в межтканевую жидкость и затем в кровь. С помощью крови он транспортируется к тканям, а затем выводится из организма.

***Система пищеварения и выделения.*** Пищеварительная система состоит из ротовой полости, слюнных желез, глотки, пищевода, желудка, тонкого и толстого кишечника, печени и поджелудочной железы.

В этих органах пища механически и химически обрабатывается, перевариваются поступающие в организм пищевые вещества и всасываются продукты пищеварения.

***Выделительную систему*** образуют почки, мочеточники и мочевой пузырь, которые обеспечивают выделение из организма с мочой вредных продуктов обмена веществ (до 75%). Кроме того, некоторые продукты обмена выделяются через кожу (с секретом потовых и сальных желез), легкие (с выдыхаемым воздухом) и через желудочно-кишечный тракт. С помощью почек в организме поддерживается кислотно-щелочное равновесие (рН), необходимый объем воды и солей, стабильное осмотическое давление (т.е. гомеостаз).

***Нервная система.*** Нервная система состоит из центрального (головной и спинной мозг) и периферического отделов (нервов, отходящих от головного и спинного мозга и расположенных на

периферии нервных узлов). Центральная нервная система координирует деятельность различных органов и систем организма и регулирует эту деятельность в условиях изменяющейся внешней среды по механизму рефлекса. Процессы, протекающие в центральной нервной системе, лежат в основе всей психической деятельности человека.

**Структура центральной нервной системы.** Спинной мозг лежит в спинномозговом канале, образованном дужками позвонков.

Первый шейный позвонок – граница спинного мозга сверху, а граница снизу – второй поясничный позвонок. Спинной мозг делится на пять отделов с определенным количеством сегментов: шейный, грудной, поясничный, крестцовый и копчиковый.

В центре спинного мозга имеется канал, заполненный спинномозговой жидкостью. На поперечном разрезе лабораторного препарата легко различают серое и белое вещество мозга. Серое вещество мозга образовано скоплением тел нервных клеток (нейронов), периферические отростки которых в составе спинномозговых нервов достигают различных рецепторов кожи, мышц, сухожилий, слизистых оболочек. Белое вещество, окружающее серое, состоит из отростков, связывающих между собой нервные клетки спинного мозга. И восходящих чувствительных (афферентных), связывающих все органы и ткани (кроме головы) с головным мозгом; нисходящих двигательных (эфферентных) путей, идущих от головного мозга к двигательным клеткам спинного мозга.

Итак, спинной мозг выполняет рефлекторную и проводниковую для нервных импульсов функции. В различных отделах спинного мозга находятся мотонейроны (двигательные нервные клетки), иннервирующие мышцы верхних конечностей, спины, груди, живота, нижних конечностей. В крестцовом отделе располагаются центры дефекации, мочеиспускания и половой деятельности. Важная функция мотонейронов в том, что они постоянно обеспечивают необходимый тонус мышц, благодаря которому все рефлекторные двигательные акты осуществляются мягко и плавно. Тонус центров спинного мозга регулируется высшими отделами центральной нервной системы. Поражения спинного мозга влекут за собой различные нарушения, связанные с выходом из строя проводниковой функции. Всевозможные травмы и заболевания спинного мозга могут приводить к расстройству болевой, температур-



ной чувствительности, нарушению структуры сложных произвольных движений, мышечного тонуса.

**Головной мозг** представляет собой скопление огромного количества нервных клеток. Он состоит из переднего, промежуточного, среднего и заднего отделов. Строение головного мозга несравнимо сложнее строения любого органа человеческого тела.

**Кора больших полушарий головного мозга** – наиболее молодой в филогенетическом отношении отдел головного мозга. Мозг активен не только во время бодрствования, но и во время сна. Мозговая ткань потребляет в 8 раз больше кислорода, чем сердце, и в 20 раз больше, чем мышцы. Мозг значительно превосходит другие органы и по потреблению глюкозы. Он использует 60-70% глюкозы, образуемой печенью, и это несмотря на то, что мозг содержит меньше крови, чем другие органы.

Ухудшение кровоснабжения головного мозга может быть связано с гиподинамией. В этом случае возникает головная боль различной локализации, интенсивности и продолжительности, головокружение, понижается умственная работоспособность, ухудшается память, появляется раздражительность, слабость. Чтобы охарактеризовать изменения умственной работоспособности, используется комплекс методик, оценивающих различные компоненты (внимание, объем памяти и восприятия, логическое мышление).

**Вегетативная нервная система** – специализированный отдел нервной системы, регулируемый корой больших полушарий. В отличие от соматической нервной системы, иннервирующей произвольную мышечную мускулатуру и обеспечивающей общую чувствительность других органов чувств, вегетативная нервная система регулирует деятельность внутренних органов – дыхания, кровообращения, выделения, размножения, желез внутренней секреции. Вегетативная нервная система подразделяется на симпатическую и парасимпатическую системы.

Деятельность сердца, сосудов, органов пищеварения, выделения, половых и других, регуляция обмена веществ, термообразования, участие в формировании эмоциональных реакций (страх, гнев, радость) – все это находится в ведении симпатической и парасимпатической нервной системы и под контролем высшего отдела центральной нервной системы.

**Рецепторы и анализаторы.** Способность организма быстро приспосабливаться к изменениям окружающей среды реализуется

благодаря специальным образованиям – рецепторам, которые, обладая строгой специфичностью, трансформируют внешние раздражители (звук, температуру, свет, давление) в нервные импульсы, поступающие по нервным волокнам в центральную нервную систему. Рецепторы человека делятся на две основные группы: экстерорецепторы (внешние) и интерорецепторы (внутренние). Каждый такой рецептор является составной частью анализирующей системы, которая называется анализатором. Анализатор состоит из трех отделов – рецептора, проводниковой части и центрального образования в головном мозге.

**Эндокринная система.** Железы внутренней секреции, или эндокринные железы, вырабатывают особые биологические вещества – гормоны. Термин «гормон» происходит от греческого слова «*hormo*» – побуждаю, возбуждаю.

Гормоны обеспечивают гуморальную (через кровь, лимфу, межтканевую жидкость) регуляцию физиологических процессов в организме, попадая во все органы и ткани. Они могут тормозить или ускорять рост организма, половое созревание, физическое и социальное развитие, регулировать обмен веществ и энергии, деятельность внутренних органов.

К железам внутренней секреции относят щитовидную, околощитовидные, зобную, надпочечники, поджелудочную, половые железы и ряд других. Некоторые из перечисленных желез вырабатывают кроме гормонов секреторные вещества (например, поджелудочная железа участвует в процессе пищеварения, выделяя секреты в двенадцатиперстную кишку; продуктом внешней секреции мужских половых желез – яичек – являются сперматозоиды и т.д.). Такие железы называют железами смешанной секреции.

Гормоны, как вещества высокой биологической активности, несмотря на чрезвычайно малые концентрации в крови способны вызывать значительные изменения в состоянии организма, в частности в осуществлении обмена веществ и энергии. Они обладают дистанционным действием, характеризуются специфичностью, которая выражается в двух формах: одни гормоны влияют на функции некоторых органов и тканей, другие управляют лишь определенными изменениями в цепи обменных процессов.

#### **7.4. Внешняя среда и ее воздействие на организм и жизнедеятельность человека**

**Внешняя среда.** На человека воздействуют различные факторы окружающей среды:

- природные факторы (барометрическое давление, газовый состав и влажность воздуха, температура окружающей среды, солнечная радиация – так называемая физическая окружающая среда);
- биологические факторы растительного и животного окружения;
- факторы социальной среды с результатами бытовой, хозяйственной, производственной и творческой деятельности человека.

Из внешней среды в организм поступают вещества, необходимые для его жизнедеятельности и развития, а также раздражители (полезные и вредные), которые нарушают постоянство внутренней среды. Организм путем взаимодействия функциональных систем всячески стремится сохранить необходимое постоянство своей внутренней среды.

**Природные социально-экономические факторы.** Природные и социально-биологические факторы, влияющие на организм человека, неразрывно связаны с вопросами экологического характера.

**Экология** – это и область знания, и часть биологии, и учебная дисциплина, и комплексная наука. Экология человека изучает закономерности взаимодействия человека с природой, проблемы сохранения и укрепления здоровья. Человек зависит, от условий среды обитания точно так же как природа зависит от человека. В городах интенсивность солнечной радиации на 15-20% ниже, чем в прилегающей местности, зато среднегодовая температура выше на 1-2°C, менее значительны суточные и сезонные колебания, ниже атмосферное давление, загрязненный воздух. Все эти изменения оказывают крайне неблагоприятное воздействие на физическое и психическое здоровье человека. Около 80% болезней современного человека – результат ухудшения экологической ситуации на планете. Экологические проблемы напрямую связаны с процессом организации и проведения систематических занятий физическими упражнениями и спортом, а также с условиями, в которых они происходят.

## 7.5. Функциональная активность человека и взаимосвязь физической и умственной деятельности

Функциональная активность человека характеризуется различными двигательными актами:

- сокращением мышцы сердца;
- передвижением тела в пространстве;
- движением глазных яблок;
- глотанием;
- дыханием;
- двигательным компонентом речи, мимикой.

**Физический труд** – это вид деятельности человека, особенности которой определяются комплексом факторов, отличающих один вид деятельности от другого, связанного с наличием каких-либо климатических, производственных, физических, информационных и тому подобных факторов.

Выполнение физической работы всегда связано с определенной тяжестью труда, которая определяется степенью вовлечения в работу скелетных мышц и отражающая физиологическую стоимость преимущественно физической нагрузки.

По степени тяжести различают физически легкий труд, средней тяжести, тяжелый и очень тяжелый.

**Умственный труд** – это деятельность человека по преобразованию сформированной в его сознании концептуальной модели действительности путем создания новых понятий, суждений, умозаключений, а на их основе – гипотез и теорий.

Результат умственного труда – научные и духовные ценности или решения, которые посредством управляющих воздействий на орудия труда используются для удовлетворения общественных или личных потребностей.

Умственный труд выступает в различных формах, зависящих от вида концептуальной модели и целей, которые стоят перед человеком (эти условия определяют специфику умственного труда).

К неспецифическим особенностям умственного труда относятся прием и переработка информации, сравнение полученной информации с хранящейся в памяти человека, ее преобразование, определение проблемной ситуации, путей разрешения проблемы и формирование цели умственного труда.

При высокой напряженности умственного труда, особенно если она связана с дефицитом времени, могут возникать явления умственной блокады (временное торможение процесса умственного труда), которые предохраняют функциональные системы центральной нервной системы от разобщения.

***Взаимосвязь физической и интеллектуальной, умственной деятельности.*** Интеллект – одна из важнейших характеристик личности. Условием человека деятельности и ее характеристикой служат умственные способности, которые формируются и развиваются в течение всей жизни. Интеллект проявляется в познавательной и творческой деятельности, включает процесс приобретения знаний, опыт и способность использовать их на практике.

Другой, не менее важной стороной личности является эмоционально-волевая сфера, темперамент и характер. Возможность регулировать формирование личности достигается тренировкой, упражнением и воспитанием. Систематические занятия физическими упражнениями, и тем более учебно-тренировочные занятия в спорте оказывают положительное воздействие на психические функции, с детского возраста формируют умственную и эмоциональную устойчивость к напряженной деятельности.

Учебный день студентов насыщен значительными умственными и эмоциональными нагрузками. Вынужденная рабочая поза, когда мышцы, удерживающие туловище в определенном состоянии, долгое время напряжены, частые нарушения режима труда и отдыха, неадекватные физические нагрузки – все это может служить причиной утомления, которое накапливается и переходит в переутомление. Чтобы этого не случилось, необходимо один вид деятельности сменять другим. Эффективная форма отдыха при умственном труде – активный отдых в виде умеренного физического труда или занятий физическими упражнениями.

Занятия физическими упражнениями заметно влияют на изменение умственной работоспособности и сенсомоторики у студентов 1 курса, в меньшей степени у студентов 2 и 3 курсов. Первокурсники больше утомляются в процессе учебных занятий в условиях адаптации к вузовскому обучению. Поэтому для них занятия по физическому воспитанию – одно из важнейших средств адаптироваться к условиям жизни и обучения в вузе. Занятия физической культурой больше повышают умственную работоспособность студентов тех факультетов, где преобладают теоретические

занятия, и меньше – тех, в учебном плане которых практические и теоретические занятия чередуются.

Большое профилактическое значение имеют и самостоятельные занятия студентов физическими упражнениями в режиме дня. Ежедневная утренняя зарядка, прогулка или пробежка на свежем воздухе благоприятно влияют на организм, повышают тонус мышц, улучшают кровообращение и газообмен, а это положительно влияет на повышение умственной работоспособности студентов. Важен активный отдых, каникулы: студенты после отдыха в спортивно-оздоровительном лагере начинают учебный год, имея более высокую работоспособность.

### ***7.6. Утомление при физической и умственной работе. Восстановление***

Любая мышечная деятельность, занятия физическими упражнениями, спортом повышают активность обменных процессов, тренируют и поддерживают на высоком уровне механизмы, осуществляющие в организме обмен веществ и энергии, что положительным зарядом сказывается на умственной и физической работоспособности человека. Однако при увеличении физической или умственной нагрузки, объема информации, а также интенсификации многих видов деятельности в организме развивается особое состояние, называемое утомлением.

**Утомление** – это функциональное состояние, временно возникающее под влиянием продолжительной и интенсивной работы и приводящее к снижению ее эффективности. Утомление проявляется в уменьшении силы и выносливости мышц, ухудшается координация движений, возрастают затраты энергии при выполнении работы одинакового характера, замедляется скорость переработки информации, ухудшается память, затрудняется процесс сосредоточения и перераспределения внимания, усвоения теоретического материала. Утомление связано с ощущением усталости, и в то же время оно служит естественным сигналом возможного истощения организма и предохранительным биологическим механизмом, защищающим его от перенапряжения.

Утомление наступает при физической и умственной деятельности. Оно может быть острым, т.е. проявляться в короткий промежуток времени, и хроническим, т.е. носить длительный характер

(вплоть до нескольких месяцев). Общим, т.е. характеризующим изменение функций организма в целом, и локальным, затрагивающим какую-либо ограниченную группу мышц, орган, анализатор. Различают две фазы утомления:

1) компенсированную фазу (когда нет явно выраженного снижения работоспособности из-за того, что включаются резервные возможности организма);

2) некомпенсированную фазу (когда резервные мощности организма исчерпаны, и работоспособность явно снижается).

Систематическое выполнение работы на фоне недовосстановления, непродуманная организация труда, чрезмерное нервно-психическое и физическое напряжение могут привести к переутомлению, а, следовательно, к перенапряжению нервной системы, обострениям сердечнососудистых заболеваний, гипертонической и язвенным болезням, снижению защитных свойств организма. Физиологической основой всех этих явлений является нарушение баланса возбuditельно-тормозных нервных процессов.

Умственное переутомление особенно опасно для психического здоровья человека, оно связано со способностью центральной нервной системы долго работать с перегрузками, а это в конечном итоге может привести к развитию запредельного торможения, к нарушению сна, разлаженности взаимодействия вегетативных функций.

На развитие утомления влияет:

- ухудшение кровоснабжения мышц;
- угнетение активности ферментов;
- изменения рецепторов и сократительных структур мышцы;
- нарушение гормональной функции эндокринного аппарата;
- кислородное голодание тканей.

Снижение во время работы интенсивности деятельности вегетативных систем, и, в частности, желез внутренней секреции, во многих случаях является не результатом полного истощения источников энергии, а имеет предупредительный характер, предохраняя организм от дальнейшего истощения.

Различают четыре основных вида утомления: умственное, сенсорное, эмоциональное, физическое.

**Физическое утомление многогранно.** Нагрузки могут быть статистические и динамические. Выполняемые упражнения различаются по мощности. Движения бывают циклического

и ациклического характера. Отсюда и причины возникновения утомления будут различны.

При *динамической работе* наблюдается постоянное чередование сокращения и расслабления мышц, а, следовательно, возбуждения и торможения нервных клеток, поэтому утомление возникает спустя некоторое время.

*Статистические усилия* характеризуются быстро наступающим утомлением. В данном случае утомление обуславливается непрерывным и интенсивным потоком импульсов от мышц, находящихся в постоянном напряжении.

В зависимости от числа мышц, участвующих в работе, физическое утомление разделяют на три вида:

- 1) локальное;
- 2) региональное;
- 3) глобальное.

Утомление проявляется:

- в сдваивании дыхательных циклов на один цикл движения (при гребле, плавании);
- в притормаживании или временном прекращении дыхательных движений (при выполнении силовых упражнений);
- в нарушении согласованности между дыханием и движением;
- в более выраженных колебаниях продолжительности двигательных и дыхательных циклов.

Показатели, сигнализирующие о приближении утомления:

- 1) увеличение числа ошибок и брака как результат расстройств координации в поведении;
- 2) неспособность к созданию и усвоению новых, полезных навыков;
- 3) расстройство старых автоматических навыков.

Одно из проявлений дискоординации функции в период утомления – увеличение энергетических затрат на единицу произведенной работы как следствие повышения физиологической стоимости работы.

Начальную стадию развития утомления можно разделить на три фазы:

- 1) фаза простого преодоления чувства усталости, когда нет необходимости в компенсаторных изменениях;
- 2) фаза дезэкономизации работы (включаются дополнительные моторные единицы);



3) фаза двигательной компенсации утомления.

На начальном этапе развития утомления снижение силы мышечных сокращений может быть восполнено увеличением темпа движений.

Устранить утомление возможно, повысив уровень общей и специализированной тренированности организма, оптимизировав его физическую, умственную и эмоциональную активность.

Профилактике и отдалению умственного утомления способствует мобилизация тех сторон психической активности и двигательной деятельности, которые не связаны с теми, что привели к утомлению. Необходимо активно отдыхать, переключаться на другие виды деятельности, использовать арсенал средств восстановления.

**Восстановление** – процесс, происходящий в организме после прекращения работы и заключающийся в постепенном переходе физиологических и биохимических функций к исходному состоянию. Время, в течение которого происходит восстановление физиологического статуса после выполнения определенной работы, называют восстановительным периодом.

Мышечное расслабление рассматривают как выражение тормозного процесса соответствующих структур центральной нервной системы. При этом в нервных центрах происходит активация восстановительных процессов, и это обеспечивает отдых в ходе деятельности. Наоборот, при неполном расслаблении мышц происходит излишняя трата энергии, что приводит к более быстрому развитию утомления.

Характер мышечного расслабления зависит:

1) от скорости выполнения движений – с увеличением скорости движений способность к расслаблению ухудшается;

2) от величины произведенной работы – в условиях развивающегося утомления расслабление становится менее полным;

3) от степени овладения двигательным навыком – для ранних этапов освоения движений характерна излишняя напряженность, которая в дальнейшем, по мере спортивного совершенствования, исчезает.

Различают раннюю и позднюю фазу восстановления. Ранняя фаза заканчивается через несколько минут после легкой работы, после тяжелой – через несколько часов; поздние фазы восстановления могут длиться до нескольких суток.

**Утомление** сопровождается фазой пониженной работоспособности, а спустя какое-то время может смениться фазой повышенной работоспособности. Длительность этих фаз зависит от степени тренированности организма, а также от выполняемой работы.

Рационально сочетать нагрузки и отдых необходимо для того, чтобы сохранить и развить активность восстановительных процессов. Дополнительными средствами восстановления могут быть факторы гигиены, питания, массаж, биологически активные вещества (витамины). Главный критерий положительной динамики восстановительных процессов – готовность к повторной деятельности, а наиболее объективным показателем восстановления работоспособности служит максимальный объем повторной работы.

Чтобы ускорить процесс восстановления, в спортивной практике используется активный отдых, т.е. переключение на другой вид деятельности.

### ***7.7. Биологические ритмы и работоспособность***

**Биологические ритмы** – регулярное, периодическое повторение во времени характера и интенсивности жизненных процессов, отдельных состояний или событий. В той или иной мере биоритмы присущи всем живым организмам. Они характеризуются периодом, амплитудой, фазой, средним уровнем, профилем. По выполняемой функции биологические ритмы делят: на физиологические – рабочие циклы, связанные с деятельностью отдельных систем (дыхание, сердцебиение), период (частота) физиологического ритма может изменяться в широких пределах в зависимости от степени функциональной нагрузки (от 60 уд/мин сердца в покое до 180-200 уд/мин при выполнении работы); на экологические, или адаптивные, служащие для приспособления организма к периодичности окружающей среды (например, зима-лето). Период экологических ритмов сравнительно постоянен, закреплён генетически (т.е. связан с наследственностью), в естественных условиях захвачен циклами окружающей среды, выполняет функцию «биологических часов».

Известным примером действия биологических часов служат «совы» и «жаворонки». Замечено, что в течение дня работоспособность меняется, ночь же нам природа предоставила для отдыха.

Установлено, что период активности, когда уровень физиологических функций высок, с 10 до 12 и с 16 до 18 ч. К 14 ч и в вечернее время работоспособность снижается. Между тем не все люди подчиняются такой закономерности: одни успешнее справляются с работой с утра и в первой половине дня (их называют жаворонками), другие – вечером и даже ночью (их называют совами).

В современных условиях приобрели значимость социальные ритмы, в плену которых мы находимся постоянно: начало и конец рабочего дня, укорочение отдыха и сна, несвоевременный прием пищи, ночные бдения. Социальные ритмы оказывают все возрастающее давление на ритмы биологические, ставят их в зависимость, не считаясь с естественными потребностями организма. Студенты отличаются большей социальной активностью и высоким эмоциональным тонусом, и, видимо, не случайно им присуща гипертоническая болезнь более, чем их сверстникам из других социальных групп.

Знание и рациональное использование биологических ритмов может существенно помочь в процессе подготовки и в выступлениях на соревнованиях. Если вы обратите внимание на календарь соревнований, то увидите, что наиболее интенсивная часть программы приходится на утренние (с 10 до 12) и вечерние (с 15 до 19) часы, т.е. на то время суток, которое ближе всего к естественным подъемам работоспособности.

Использовать фактор времени целесообразно во многих областях деятельности человека. Если режим рабочего дня, учебных занятий, питания, отдыха, занятий физическими упражнениями составлен без учета биологических ритмов, то это может привести не только к снижению умственной или физической работоспособности, но и к развитию какого-либо заболевания.

### ***7.8. Гипокинезия и гиподинамия***

***Гипокинезия*** (понижение, уменьшение, недостаточность движения) – особое состояние организма, обусловленное недостаточностью двигательной активности. В ряде случаев это состояние приводит к гиподинамии.

***Гиподинамия*** (понижение силы) – совокупность отрицательных морфофункциональных изменений в организме вследствие длительной гипокинезии. Это атрофические изменения в мышцах,

общая физическая детренированность, детренированность сердечно-сосудистой системы, понижение ортостатической устойчивости, изменение водно-солевого баланса, системы крови, деминерализация костей и т.д.

В конечном счете, снижается функциональная активность органов и систем, нарушается деятельность регуляторных механизмов, обеспечивающих их взаимосвязь, ухудшается устойчивость к различным неблагоприятным факторам; уменьшается интенсивность и объем афферентной информации, связанной с мышечными сокращениями, нарушается координация движений, снижается тонус мышц (тургор), падает выносливость и силовые показатели. Наиболее устойчивы к развитию гиподинамических признаков мышцы антигравитационного характера (шеи, спины). Мышцы живота атрофируются сравнительно быстро, что неблагоприятно сказывается на функции органов кровообращения, дыхания, пищеварения. В условиях гиподинамии снижается сила сердечных сокращений в связи с уменьшением венозного возврата в предсердия, сокращаются минутный объем, масса сердца и его энергетический потенциал, ослабляется сердечная мышца, снижается количество циркулирующей крови в связи с застаиванием ее в депо и капиллярах. Тонус артериальных и венозных сосудов ослабляется, падает кровяное давление, ухудшаются снабжение тканей кислородом (гипоксия) и интенсивность обменных процессов (нарушения в балансе белков, жиров, углеводов, воды и солей). Уменьшается жизненная емкость легких и легочная вентиляция, интенсивность газообмена. Все это сопровождается ослаблением взаимосвязи двигательных и вегетативных функций, неадекватностью нервно-мышечных напряжений. Таким образом, при гиподинамии в организме создается ситуация, чреватая «аварийными» последствиями для его жизнедеятельности. Если добавить, что отсутствие необходимых систематических занятий физическими упражнениями связано с негативными изменениями в деятельности высших отделов головного мозга, его подкорковых структурах и образованиях, то становится понятно, почему снижаются общие защитные силы организма и возникает повышенная утомляемость, нарушается сон, снижается способность поддерживать высокую умственную или физическую работоспособность.

## ***7.9. Средства физической культуры, обеспечивающие устойчивость к умственной и физической работоспособности***

Устойчивость организма к неблагоприятным факторам зависит от врожденных и приобретенных свойств. Она весьма подвижна и поддается тренировке, как средствами мышечных нагрузок, так и различными внешними воздействиями (температурными колебаниями, недостатком или избытком кислорода, углекислого газа).

У людей, которые систематически и активно занимаются физическими упражнениями, повышается психическая, умственная и эмоциональная устойчивость при выполнении напряженной умственной или физической деятельности.

К числу основных физических (или двигательных) качеств, обеспечивающих высокий уровень физической работоспособности человека, относят силу, быстроту и выносливость, которые проявляются в определенных соотношениях в зависимости от условий выполнения той или иной двигательной деятельности, ее характера, специфики, продолжительности, мощности и интенсивности. К названным физическим качествам следует добавить гибкость и ловкость, которые во многом определяют успешность выполнения некоторых видов физических упражнений.

Многообразие и специфичность воздействия упражнений на организм человека можно понять, ознакомившись с физиологической классификацией физических упражнений (с точки зрения спортивных физиологов). В основу ее положены определенные физиологические классификационные признаки, которые присущи всем видам мышечной деятельности, входящим в конкретную группу.

Значительная группа физических упражнений выполняется в строго постоянных (стандартных) условиях, как на тренировках, так и на соревнованиях; двигательные акты при этом производятся в определенной последовательности. В рамках определенной стандартности движений и условий их выполнения совершенствуется выполнение конкретных движений с проявлением силы, быстроты, выносливости, высокой координации при их выполнении.

Есть также большая группа физических упражнений, особенность которых в нестандартности, непостоянстве условий их выполнения, в меняющейся ситуации, требующей мгновенной двигательной реакции (единоборства, спортивные игры).

Две большие группы физических упражнений, связанные со стандартностью или нестандартностью движений, в свою очередь, делятся на упражнения (движения) циклического характера (ходьба, бег, плавание, гребля, передвижения на коньках, лыжах, велосипеде и т.п.) и упражнения ациклического характера (упражнения без обязательной слитной повторяемости определенных циклов, имеющих четко выраженные начало и завершение движения: прыжки, метания, гимнастические и акробатические элементы, поднимание тяжестей).

К средствам физической культуры относятся не только физические упражнения, но и оздоровительные силы природы (солнце, воздух и вода), гигиенические факторы (режим труда, сна, питания, санитарно-гигиенические условия).

Использование оздоровительных сил природы способствует укреплению и активизации защитных сил организма, стимулирует обмен веществ и деятельность физиологических систем и отдельных органов. Чтобы повысить уровень физической и умственной работоспособности, необходимо бывать на свежем воздухе, отказаться от вредных привычек, проявлять двигательную активность, заниматься закаливанием.

Систематические занятия физическими упражнениями в условиях напряженной учебной деятельности снимают нервно-психические напряжения, а систематическая мышечная деятельность повышает психическую, умственную и эмоциональную устойчивость организма при напряженной учебной работе.

### ***7.10. Функциональные изменения в организме при физических нагрузках***

Степень перестройки различных функций организма под воздействием физической нагрузки зависит от мощности и характера двигательной деятельности.

При работе относительно постоянной мощности степень функциональных сдвигов зависит от уровня этой мощности, уровня работоспособности и уровня спортивного мастерства.

Мощность работы соответствует:

- уровню потребления кислорода в единицу времени;
- минутному объему крови;
- минутному объему дыхания;
- частоте сердечных сокращений (ЧСС).

Существует прямо пропорциональная зависимость между уровнем потребления кислорода, ЧСС, минутного объема дыхания и кровообращения, с одной стороны, и мощностью работы, с другой стороны, которая позволяет использовать различные нагрузочные тесты с регистрацией данных показателей для оценки работоспособности спортсмена.

При одинаковой мощности мышечной работы функциональные сдвиги больше у менее подготовленных лиц, а так же у женщин по сравнению с мужчинами и у детей по сравнению со взрослыми.

Работа переменной мощности характерна для:

- спортивных игр;
- единоборств;
- стандартных ациклических упражнений;
- при рывках, спуртах, финишировании в циклических упражнениях.

Каждое изменение мощности работы требует нового сдвига активности различных органов и систем организма спортсмена. При этом быстрые изменения в деятельности ЦНС и двигательного аппарата, не могут сопровождаться столь же быстрыми перестройками вегетативного обеспечения работы. На этот переходный процесс затрачивается некоторое время, в которое ткани организма испытывают недостаточность кислородного снабжения, и возникает кислородный долг. Чем больше спортсмен адаптирован к работе переменной мощности, тем меньше у него время задержки, быстрее возникают сдвиги в дыхании, кровообращении, энергозатратах и накапливается меньший кислородный долг.

Вегетативные системы у адаптированных спортсменов становятся более лабильными – они легче повышают функциональную активность при повышении мощности работы и быстрее успевают восстанавливаться при каждом ее снижении, даже в процесс работы.

Отмечают несколько важнейших физиологических критериев, определяющих текущий уровень работоспособности и адаптированность организма спортсмена к физическим нагрузкам.

**Первый критерий** заключается в том, что скорость перестройки деятельности отдельных органов и систем организма от уровня покоя на оптимальный рабочий уровень и скорость обратного перехода к уровню покоя характеризует хорошую приспособленность к физическим нагрузкам.

**Второй критерий** определяется длительностью удержания рабочих сдвигов различных функций на оптимальном рабочем уровне. Он обеспечивает адаптацию к работе постоянной мощности.

**Третий критерий** зависит от величины функциональных сдвигов при одинаковой работе, что определяет более высокую подготовленность спортсмена к более экономичному выполнению нагрузки.

**Четвертый критерий** – это соответствие перестроек вегетативных функций переменному характеру работы, что характеризует адаптацию к работе переменной мощности.

Для тестирования адаптации спортсменов к работе переменной мощности используют физические нагрузки, в которых в случайном порядке или с определенной закономерностью варьируют мощность работы и при этом регистрируют ЧСС.

### **7.11. Физиологическая характеристика состояний организма при спортивной деятельности**

В ходе систематической тренировки организм спортсмена испытывает ряд различных функциональных состояний, тесно взаимосвязанных друг с другом, где каждое предыдущее влияет на протекание последующего. До начала работы у спортсменов возникает **предстартовое и собственно стартовое состояние**, к которым присоединяется влияние разминки.

От качества разминки и характера предстартового состояния зависит скорость и эффективность вработывания в начале работы, а так же наличие или отсутствие **мертвой точки**. Эти процессы определяют, в свою очередь, степень выраженности и длительность устойчивого состояния, а от него зависит скорость наступления и глубина развития утомления, что далее обуславливает



особенности процессов восстановления. В зависимости от успешности протекания восстановительных процессов у спортсмена перед началом следующего тренировочного занятия или соревнования проявляются те или иные формы предстартовых реакций, что опять-таки будет определять последующую двигательную деятельность.

**Предстартовые состояния** появляются задолго до выступления. Возникает повышенная мотивация к действию, мысленная настройка на соревнование. Растет двигательная активность во время сна. Содержание гормонов, эритроцитов и гемоглобина в крови увеличивается. Эти проявления усиливаются за несколько часов до старта и еще более за несколько минут перед началом работы, когда возникает собственно стартовое состояние. Предстартовые состояния возникают по механизму условных рефлексов.

Физиологические изменения возникают на условные сигналы, которыми являются раздражители, сопутствующие предшествующим занятиям.

В мозгу человека перед выполнением какого-либо произвольного действия возникает замысел и план происходящего действия. Происходят изменения электрической активности в коре больших полушарий. Эти изменения отражают подготовку мозга к предстоящему действию и вызывают сопутствующие вегетативные сдвиги и изменения моторной системы, т.е. происходит актуализация рабочей доминанты со всеми ее моторными и вегетативными компонентами.

Различают предстартовые изменения двух видов – это неспецифические и специфические.

К числу неспецифических изменений относят 3 формы предстартовых состояний:

- боевую готовность;
- предстартовую лихорадку;
- предстартовую апатию.

**Боевая готовность** обеспечивает наилучший психологический настрой и функциональную подготовку спортсменов к работе. Наблюдается оптимальный уровень физиологических сдвигов – повышенная возбудимость нервных центров и мышечных волокон, адекватная величина поступления глюкозы в кровь из печени, благоприятное повышение концентрации норадреналина над адреналином, оптимальное усиление частоты и глубины дыхания

и частоты сердцебиений, укорочение времени двигательных реакций.

В случае возникновения *предстартовой лихорадки* возбудимость мозга чрезмерно повышена, что вызывает нарушение тонких механизмов межмышечной координации, излишние энерготраты и преждевременный дорабочий расход углеводов, избыточные кардиореспираторные реакции. При этом у спортсменов отмечена повышенная нервозность, возникают фальстарты, а движения начинаются в неоправданно быстром темпе и вскоре приводят к истощению ресурсов организма.

В противоположность этому, состояние *предстартовой апатии* характеризуется недостаточным уровнем возбудимости центральной нервной системы, увеличением времени двигательной реакции, невысокими изменениями в состоянии скелетных мышц и вегетативных функций, подавленностью спортсмена и неуверенностью в своих силах.

В процессе длительной работы негативные сдвиги состояний в результате лихорадки и апатии могут преодолеваются, но при кратковременных упражнениях такой возможности нет.

Чрезмерные предстартовые реакции снижаются у спортсменов по мере привыкания к соревновательным условиям.

На формы проявления предстартовых реакций оказывают влияние тип нервной системы:

- у спортсменов с сильными уравновешенными нервными процессами – сангвиников и флегматиков – чаще наблюдается боевая готовность;
- у холериков – предстартовая лихорадка;
- меланхолики в трудных ситуациях подвержены предстартовой апатии.

Наибольшее регулирующее воздействие для стабилизации состояния, приведение этого состояния к оптимальному уровню, оказывает правильно проведенная разминка. Различают общую и специальную часть разминки.

Общая разминка неспецифична. Она направлена на повышение функционального состояния организма и создание оптимального возбуждения центральных и периферических звеньев двигательного аппарата. Еще до начала работы создаются условия для формирования новых двигательных навыков и наилучшего проявления физических качеств. Разогревание мышц снижает их

вязкость, повышает гибкость суставно-двигательного аппарата, способствует отдаче тканям кислорода из оксигемоглобина крови, активирует ферменты и ускоряет протекание биохимических реакций. Однако разминка не должна доводить спортсмена до утомления и вызывать повышение температуры выше 38<sup>0</sup>С, что вызовет отрицательный эффект.

Специальная часть разминки обеспечивает специфическую подготовку к предстоящей работе именно тех нервных центров и скелетных мышц, которые несут основную нагрузку. Происходит оживление рабочих доминант и созданных на их базе двигательных динамических стереотипов, вегетативные сдвиги достигают уровня, необходимого для быстрого вхождения в работу.

Оптимальная длительность разминки составляет 10-30 мин, а интервал до работы не должен превышать 15 мин, после чего эффект разминки снижается.

Периоды покоя и работы характеризуются относительно устойчивым состоянием функций организма, с отлаженной их регуляцией. Между ними остаются два переходных периода:

- вработывания (от покоя к работе);
- восстановления (от работы к покою).

Период вработывания отсчитывают от начала работы до появления устойчивого состояния. Во время вработывания осуществляются два процесса:

- переход организма на рабочий уровень;
- настройка различных функций.

Сначала и очень быстро вработываются двигательные функции, а затем, более инертные вегетативные. Из вегетативных показателей быстрее всего нарастают до рабочего уровня частотные параметры – частота сердечных сокращений и дыхания, затем объемные характеристики – ударный и минутный объемы крови, глубина вдоха и минутный объем дыхания. Инерция вегетативных сдвигов связана, в частности, с тем, что в начальные моменты работы мощная моторная доминанта оказывает отрицательное влияние на вегетативные центры.

Период вработывания может завершаться появлением «мертвой точки». Она возникает у недостаточно подготовленных спортсменов в результате дискоординации двигательных и вегетативных функций. При слишком интенсивных движениях и замедленной перестройке вегетативных процессов нарастает заметный

кислородный долг, возникает тяжелое субъективное состояние.

При длительной циклической работе относительно постоянной мощности в организме спортсмена возникает устойчивое состояние, которое продолжается от момента завершения вработывания до начала утомления.

По характеру снабжения организма кислородом выделили 2 вида устойчивого состояния:

- кажущееся (ложное) устойчивое состояние, когда спортсмен достигает уровня максимального потребления кислорода, но это потребление не покрывает высокого кислородного запроса и образуется значительный кислородный долг;

- устойчивое истинное состояние при работе умеренной мощности, когда потребление кислорода соответствует кислородному запросу, и кислородный долг почти не образуется.

За исключением кратковременных циклических упражнений максимальной мощности, во всех других зонах мощности после окончания вработывания устанавливается устойчивое состояние. При этом мощность работы, несмотря на некоторые отклонения, практически близка к постоянной. Такое состояние характеризуется следующими особенностями:

- мобилизация всех систем организма на высокий рабочий уровень;

- стабилизация множества показателей, влияющих на спортивные показатели – длины и частоты шагов, амплитуды колебаний общего центра масс, частоты и глубины дыхания, частоты сердечных сокращений, уровня потребления кислорода и пр.;

- согласование работы различных систем организма, которое сменяет их дискоординацию периода вработывания, например, устанавливается определенное соотношение темпа дыхания и движения.

Различные виды стандартных ациклических упражнений, а так же ситуационных упражнений характеризуются переменной мощностью работы, т.е. отсутствием классических форм устойчивого состояния.

Выполнение различных упражнений в гимнастике, прыжках в воду, тяжелой атлетике, метаниях, прыжках в длину, в высоту, с шестом, стрельбе и т.п. весьма кратковременны. В отличие от длительных циклических упражнений здесь невозможно достижение устойчивого состояния по потреблению кислорода и другим

физиологическим показателям. Однако повторная работа в этих видах спорта вызывает своеобразное проявление процесса вработывания и последующей стабилизации функций. Каждое предыдущее выполнение упражнения служит разминкой для последующего и вызывает вработывание организма с постепенным нарастанием функциональных сдвигов вплоть до необходимого рабочего уровня с повышенным КПД.

В спортивных играх и единоборствах деятельность спортсмена характеризуется не только изменением текущей ситуации, но и переменной мощностью работы. Несмотря на постоянные изменения мощности, после прохождения вработывания различные соматические и вегетативные показатели устанавливаются в пределах некоторого оптимального рабочего диапазона. Поддержание этого оптимального диапазона функциональных возможностей требует необходимых затрат энергии и произвольных усилий. У каждого спортсмена имеется индивидуальная длительность непрерывного сохранения такого состояния. Оптимальная доза непрерывной работы зависит от врожденных особенностей, уровня спортивного мастерства, технической или тактической направленности тренировочного занятия, интенсивности деятельности и прочих причин. Фехтовальщики, например, используют различные микропаузы для некоторого восстановления функций организма. Эти паузы не должны быть длительными, чтобы не снизить достигнутый рабочий уровень. Зато эти паузы позволяют избежать быстрого наступления утомления, сохранить высокий уровень внимания, несколько восстановить двигательные и вегетативные функции.

### ***Контрольные вопросы***

1. Понятие о социально-биологических основах физической культуры.
2. Естественнонаучные основы физической культуры и спорта.
3. Принцип целостности организма и его единства с окружающей средой.
4. Саморегуляция и самосовершенствование организма.
5. Общее представление о строении тела человека.
6. Перечислите виды тканей организма и их свойства общего и специфического характера.
7. Три основных полости туловища организма человека. Назовите, какие органы в них расположены.
8. Понятие об органе и системе органов.
9. Форма и функции костей скелета человека.

10. Из чего состоит скелет человека.
11. Позвоночник. Его отделы и функции.
12. Понятие о грудной клетке и ее функциях.
13. Общее представление о строении черепа и его функциях.
14. Понятие о суставах, связках и сухожилиях.
15. Представление об опорно-двигательном аппарате.
16. Представление о мышечной системе (функции поперечнополосатой и гладкой мускулатуры).
17. Представление о строении мышечной ткани.
18. Роль мышц туловища, головы, шеи, верхних и нижних конечностей.
19. Общее представление об энергообеспечении мышечного сокращения.
20. Представление о дыхательной системе.
21. Представление о пищеварительной системе.
22. Представление о выделительной системе.
23. ЦНС, ее отделы и функции.
24. Строение и функции спинного мозга.
25. Головной мозг (строение и функции).
26. Вегетативная нервная система и соматическая нервная система.

## **8. Профессиональная физическая подготовка (ППФП) студентов**

Важным средством формирования профессионально важных физических качеств и работоспособности в вузах является физическое воспитание, поскольку то, каким специалистом станет нынешний студент, зависит не только от того, насколько хорошо он учится, но и от умения владеть здоровыми жизненными навыками.

### ***8.1. Личная и социально-экономическая необходимость специальной психофизической подготовки человека к труду в современных условиях***

Медики и биологи обращают особое внимание на ряд явлений, отрицательно сказывающихся не только на здоровье человека, но и его профессиональной работоспособности, а именно: детренированность организма из-за недостатка двигательной активности, напряженное эмоциональное состояние человека в процессе его повседневного труда, неблагоприятное влияние внешней среды. Эти факторы по-разному воздействуют на людей, но общее для всех то, что естественная физиологическая адаптация человека не успевает за ускорением темпов и изменением условий современной жизни. Отсюда постоянное эмоциональное возбуждение, нервно-психическая усталость и утомление, а значит, снижение работоспособности и возможное возникновение заболеваний.

Профилактикой негативных воздействий на организм человека технизации труда и быта занимаются специалисты различного профиля, в том числе специалисты физической культуры. Спорт и особенно спортивные игры, виды единоборств моделируют разнообразные жизненные ситуации взаимоотношений людей на фоне экстремальных психофизических нагрузок.

Влияние необходимости перемены и разделения труда, на содержание психофизической подготовки будущего специалиста проявляется в направленности и содержании специализированной подготовки человека к трудовой деятельности.

В тех случаях, когда требования узкой специализации диктуются производственной необходимостью, можно применить комплекс активных мероприятий, в том числе средства физической культуры и спорта. Разносторонняя и специальная физическая

подготовка в подобной ситуации способствует более быстрому освоению смежных профессий и свободной перемены труда, создавая для этого качественные предпосылки – широкий диапазон знаний и функциональных возможностей, двигательную культуру. Обеспечить высокий уровень интенсивности и индивидуальной производительности труда будущих специалистов – одна из прямых задач профессионально направленной психофизической подготовки. Повышать общую и прикладную физическую подготовку студентов в учебное время в вузе можно до определенного предела.

Если студент до поступления в вуз не имел необходимой физической подготовленности и ему недостает обязательных учебных занятий, он должен повысить ее с помощью различных внеучебных форм занятий физической культурой, в том числе и дополнительной самостоятельной подготовкой. Ведь из-за слабой физической подготовленности могут возникнуть неблагоприятные ситуации в период учебных и производственных практик, например, на факультетах, готовящих студентов к работе в полевых, экспедиционных, подземных и других сложных условиях. Кроме того, физически и психически плохо подготовленных выпускников вузов нельзя использовать при работе по специальности на разных участках производства.

## ***8.2. Определение понятия ППФП, ее цель и задачи***

***Профессионально-прикладная физическая подготовка*** – это специально направленное и избирательное использование средств физической культуры и спорта для подготовки человека к определенной профессиональной деятельности.

***Цель ППФП студентов вузов*** – содействие освоению конкретной профессии, достижению высокого уровня профессиональной дееспособности, надежности и готовности к высокопроизводительному труду по избранной специальности. Эта цель обусловлена потребностью современного общества в профессионалах, способных эффективно трудиться в сложных социально-экономических условиях, характерных для рыночных отношений и эпохи научно-технического прогресса.

Достижение цели ППФП решает реализация следующего комплекса задач:



- воспитание глубокого интереса к профессии;
- мотивация на достижение должного уровня профессиональной дееспособности;
- формирование интереса к занятиям ППФП;
- укрепление здоровья, повышение уровня функционирования органов и систем организма, испытывающих наибольшую нагрузку в процессе профессиональной деятельности;
- формирование профессионально важных физических, психических, моральных, интегральных качеств личности, умственных и двигательных навыков и умений, требуемых для успешного выполнения профессиональных функций;
- овладение системой специальных знаний, умений, способствующих практическому осуществлению ППФП на всех этапах овладения профессией;
- включение студентов в процесс активного физического совершенствования с учетом требований своей будущей работы по специальности.

Конкретные *задачи* ППФП студентов определяются особенностями их будущей профессиональной деятельности и состоят в том, чтобы:

- формировать необходимые прикладные знания;
- осваивать прикладные умения и навыки;
- воспитывать прикладные психофизические качества;
- воспитывать прикладные специальные качества.

***Прикладные знания*** имеют непосредственную связь с будущей профессиональной деятельностью, их можно получить в процессе физического воспитания:

- на лекциях по учебной дисциплине «Физическая культура»;
- во время кратких методических бесед и установок на методико-практических и учебно-тренировочных занятиях;
- путем самостоятельного изучения литературы.

***Специфические прикладные знания*** о необходимой психофизической подготовленности можно получить также в учебном материале и по другим дисциплинам.

***Прикладные умения и навыки*** обеспечивают безопасность в быту и при выполнении определенных профессиональных видов работ, способствуют быстрому и экономичному передвижению при решении производственных задач.

**Прикладные психофизические качества** – это обширный перечень необходимых для каждой профессиональной группы прикладных физических и психических качеств, которые можно формировать при занятиях различными видами спорта.

**Прикладные физические качества** – быстрота, сила, выносливость, гибкость и ловкость необходимы во многих видах профессиональной деятельности, где специалистам для качественного выполнения работы требуется или повышенная общая выносливость, или быстрота, или сила отдельных групп мышц, или ловкость. Заблаговременное акцентированное формирование этих прикладных качеств в процессе физического воспитания до профессионально требуемого уровня и является одной из задач ПГТФП.

**Прикладные психофизические качества** – это обширный перечень необходимых для каждой профессиональной группы прикладных физических и психических качеств, которые можно формировать при занятиях различными видами спорта. Прикладные психические качества и свойства личности, необходимые будущему специалисту, могут формироваться и на учебно-тренировочных занятиях, и самостоятельно. Нельзя сделать человека смелым, мужественным, коллективистом с помощью одних разговоров.

Направленным подбором упражнений, выбором видов спорта, спортивных игр можно акцентировано воздействовать на человека, способствуя формированию конкретных психических качеств и свойств личности, определяющих успешность профессиональной деятельности.

Многие спортивные и особенно игровые моменты могут моделировать возможные жизненные ситуации в производственном коллективе при выполнении профессиональных видов работ. Воспитанная в спортивной деятельности привычка соблюдать установленные нормы и правила поведения (чувство коллективизма, выдержка, уважение к соперникам, трудолюбие, самодисциплина) переносятся в повседневную жизнь, в профессиональную деятельность. Сознательное преодоление трудностей в процессе регулярных занятий физической культурой и спортом, борьба с нарастающим утомлением, ощущениями боли и страха воспитывают волю, самодисциплину, уверенность в себе.

**Прикладные специальные качества** – это способность организма противостоять специфическим воздействиям внешней

среды (холода и жары, укачивания в автомобиле, на море, в воздухе, недостаточного парциального давления кислорода в горах и др.). Такие способности можно развивать путем закаливания организма, дозированной тепловой тренировки, специальными упражнениями, воздействующими на вестибулярный аппарат (кувырки, вращения в различных плоскостях), укреплением мышц брюшного пресса, упражнениями на выносливость, при которых возникает двигательная гипоксия и т.д.

Формировать специальные качества можно в процессе ППФП не только с помощью специально подобранных упражнений, но и при регулярных занятиях соответствующими в каждом случае (прикладными) видами спорта.

### **8.3. Основные факторы, определяющие содержание ППФП**

Двигательную деятельность человека, его трудовую активность определяют такие компоненты, как мышечная сила, выносливость, быстрота, координация движений, способность к концентрированному и устойчивому вниманию, реакция выбора и другие психофизические качества. Общеизвестно, что все эти составляющие так же, как и профессиональные свойства личности, в определенных условиях и пределах тренируемы.

Основные факторы, определяющие конкретное содержание ППФП:

- формы (виды) труда специалистов данного профиля;
- условия и характер труда;
- режим труда и отдыха;
- особенности динамики работоспособности специалистов в процессе труда и специфика их профессионального утомления и заболеваемости.

**Условия труда** (продолжительность рабочего времени, комфортность производственной сферы) влияют на подбор средств физической культуры и спорта для достижения высокой работоспособности и трудовой активности человека, а, следовательно, определяют конкретное содержание ППФП специалистов в определенной профессии.

**Характер труда** также определяет содержание ППФП, так как для того, чтобы правильно подобрать и применить средства

физической культуры и спорта, важно знать, с какой физической и эмоциональной нагрузкой работает специалист, как велика зона его передвижения и т.д.

**Режим труда и отдыха** влияет на выбор средств физической культуры, чтобы поддерживать и повышать необходимый уровень жизнедеятельности и работоспособности. Рациональным режимом труда и отдыха на любом предприятии считается такой режим, который оптимально сочетает эффективность труда, индивидуальную производительность, работоспособность и здоровье трудящихся.

**Динамика работоспособности** специалистов в процессе труда – интегральный фактор, определяющий конкретное содержание ППФП студентов. Чтобы смоделировать отдельные элементы процесса труда путём подбора физических упражнений, необходимо знать особенности динамики работоспособности специалистов при выполнении различных видов профессиональных работ.

#### **8.4. Методика подбора средств ППФП студентов**

Для реализации задач теоретической, методической подготовки и контроля эффективности ППФП используются общепринятые в современной педагогике и физическом воспитании средства и методы:

- словесные (лекция, лекция-беседа, беседа, дидактический рассказ);
- наглядные, иллюстративные (просмотр рисунков, схем, таблиц, фотографий, видеоманускриптов записей и т.п.);
- компьютерные средства и методы обучения;
- работа с книгой, с компьютеризированной информацией;
- средства и методы обучающего контроля;
- опросные методы;
- тестирование и другие.

Средства и методы ППФП для формирования профессионально важных психофизиологических и психофизических качеств, умственных и двигательных навыков – это в большинстве случаев общепринятые в физическом воспитании средства и методы, но подобранные и используемые в полном соответствии с задачами, решаемыми в процессе ППФП.

Действенными средствами ППФП являются также:

- закаливание организма воздухом, водой, солнцем, которое представляет собой своеобразную тренировку организма и терморегулирующего аппарата к воздействию различных метеорологических факторов (холода, тепла, солнечной радиации);
- физическая тренировка в высокогорных условиях при пониженном атмосферном давлении. Она повышает физическую и умственную работоспособность, общую резистентность организма, способствует улучшению переносимости различных экстремальных факторов среды;
- гигиенические факторы и процедуры: гигиена кожи, правильный уход за которой улучшает ее барьерные функции и тем самым способствует повышению устойчивости к неблагоприятным физическим и химическим факторам промышленной среды;
- регулярное использование контрастного душа. Эта процедура повышает профессиональную работоспособность и устойчивость к резким колебаниям температуры;
- принятие тепловых ванн, пользование баней, тепловой камерой. Эти процедуры обеспечивают быстрое восстановление организма и развитие выносливости к высокой температуре.

Средствами ППФП могут быть:

- профилированные виды спорта, соответствующие по своим психофизиологическим и психофизическим нагрузкам характеру той или иной профессиональной деятельности или ее компонентов и в связи с этим используемые в целях профессионально-прикладной физической подготовки;
- профессионально-прикладные виды спорта, содержание которых включает элементы определенной профессиональной деятельности: автомобильный спорт, летный спорт, парашютный спорт;
- технические средства – разнородные инструменты, устройства, приспособления, приборы, применение которых способствует повышению эффективности теоретической, методической или практической подготовки в процессе ППФП;
- тренажеры – специальные технические устройства для упражнений, применяемые с целью формирования навыков, умений и развития способностей к выполнению производственных действий;

- подвижные игры, направленные на достижение конкретных двигательных задач в игровой форме, способствующие формированию определенных психофизических качеств и двигательных навыков, имеющих важное значение для физической готовности к определенной работе;
- психотехнические игры – вариант психологической подготовки, направленной на управление психическими состояниями и формирование психических качеств (в том числе профессионально важных) с помощью игрового материала;
- компьютерные игры, моделирующие с помощью компьютера ситуации, требующие проявления определенных качеств (реакции, внимания, оперативного мышления, быстродействия и т.д.).

### ***8.5. Организация и формы ППФП в вузе***

Организация ППФП студентов в высших учебных заведениях предполагает использовать специализированную подготовку в учебное и свободное время.

Организация ППФП на учебных занятиях определяется рабочей программой по учебной дисциплине «Физическая культура», которая составляется кафедрой физического воспитания на основе примерной учебной программы для высших учебных заведений. В рабочей программе отображаются особенности будущей профессии студентов каждого факультета и учитываются материально-технические возможности конкретного вуза.

Основной формой осуществления ППФП студентов вузов в процессе учебных занятий физическим воспитанием являются учебные занятия под руководством преподавателя в различных формах теоретической, методической и практической ППФП. Теоретическая ППФП ведется на учебных занятиях в виде лекций, бесед, кратких сообщений и в процессе самостоятельной работы студентов на заданную тему вне сетки учебных часов. Предлагаемый алгоритм теоретической подготовки:

- изложение теоретического материала преподавателем на учебном занятии;
- самостоятельная углубленная проработка изучаемой темы во внеучебное время по рекомендованным источникам;
- уточнение, детализация и синтез полученных сведений с практическим опытом на занятиях, посвященных методической подготовке.

Методическая ППФП осуществляется главным образом на учебных занятиях в форме практикумов-консультаций. Практикумы-консультации представляют собой методические занятия в структуре учебного процесса по физическому воспитанию и спорту, направленные на закрепление полученных в процессе теоретической подготовки знаний и приобретение навыков использования их в своей жизнедеятельности и профессиональной работе. Методическая подготовка может проводиться также в форме бесед, кратких сообщений и самостоятельно по заданию преподавателя.

Практическая ППФП в период профессионального обучения реализуется на учебных и внеучебных занятиях по физическому воспитанию и в процессе изучения ряда учебных дисциплин, связанных с освоением профессий, таких как безопасность жизнедеятельности, техника безопасности, общая и профессиональная психология.

Основные формы организации практической ППФП в учебном процессе по физическому воспитанию в вузе:

- специальные учебные практические занятия ППФП;
- занятия общекондиционной, спортивной, оздоровительной тренировкой, лечебной физической культурой с включением в них разделов и отдельных упражнений ППФП;
- занятия профилированными и профессионально-прикладными видами спорта.

Наиболее эффективной формой ППФП в период профессионального образования являются специальные практические занятия ППФП и занятия профилированными видами спорта.

Большие возможности для попутного решения задач практической ППФП предоставляют учебные и тренировочные занятия легкой атлетикой, плаванием, спортивными играми (баскетболом, волейболом, основной гимнастикой), составляющие основу базового компонента общекондиционной физической тренировки студенческой молодежи. На практических занятиях легкой атлетикой преимущественно используются упражнения для укрепления сердечно-сосудистой и дыхательной систем, развития общей выносливости, устойчивости к неблагоприятным метеорологическим факторам, гипоксии, проникающей радиации, гиподинамии, быстроты и точности движений, различных видов реакции, внимания, оперативного мышления, эмоциональной

устойчивости, смелости, решительности, стойкости, формирования навыков рациональной ходьбы, быстрого восстановления, приобретения опыта волевого поведения в условиях эмоциональной напряженности.

### ***8.6. Система контроля ППФП студентов***

Результаты освоения теоретического, методического и практического подраздела ППФП оцениваются в соответствии со специальными требованиями и нормативами, разрабатываемыми кафедрой физического воспитания для каждого факультета.

Требования устанавливаются с учетом профиля выпускаемых специалистов. Утвержденные кафедрой зачетные нормативы по разделу ППФП обязательны для каждого студента и входят в комплекс зачетных требований и нормативов по учебной дисциплине «Физическая культура». В каждом семестре рекомендуется выполнять не более 2-3 зачетных тестов. Студенты специального отделения, а также освобожденные от практических занятий выполняют тесты и требования из тех разделов ППФП, которые доступны им по состоянию здоровья.

Допуск к обязательной итоговой аттестации после завершения полного курса обучения по учебной дисциплине «Физическая культура» предполагает, что студенты должны выполнить обязательные практические тесты по общей физической, спортивно-технической и профессионально-прикладной подготовке не ниже оценки «удовлетворительно». Итоговая аттестация проводится в форме устного опроса. В общий перечень вопросов включаются материалы из теоретического и методико-практического разделов ППФП.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Определение понятия ППФП, ее цели и задачи.
2. Место ППФП в системе физического воспитания.
3. Основные факторы, определяющие содержание ППФП студентов.
4. Дополнительные факторы, определяющие содержание ППФП студентов.
5. Методика подбора средств ППФП студентов.
6. Организация и формы ППФП в вузе.
7. ППФП студентов на учебных занятиях.
8. ППФП студентов во внеучебное время.
9. Система контроля ППФП студентов.



## 9. Физическая культура в профессиональной деятельности бакалавра и специалиста

Использование средств физической культуры для повышения и поддержания профессиональной работоспособности всегда бывает связано с условиями и характером его труда. По сравнению со специалистом профессиональная сфера бакалавра шире, но в годы обучения в вузе еще окончательно не определена – в будущем бакалавр может специализироваться по той или иной специальности своего профессионального направления обучения.

### *9.1. Производственная физическая культура, ее цель и задачи*

В основах законодательства Российской Федерации физическая культура студентов определяется в качестве одного из основополагающих направлений высшего гуманитарного образования. Использование новых концептуальных подходов предполагает поэтапное, трехуровневое обучение специалистов, уровень бакалавра и магистра предполагает обучение на массовых ступенях высшего образования, а более высокий уровень соответствует обучению аспирантуре.

Квалификация *«бакалавр»* (от латинского корня – первая ученая степень) предполагает владение профессиональными навыками самостоятельной деятельности на базе широкой и систематизированной фундаментальной подготовке. Бакалавр обязан понимать:

- роль физической культуры в развитии человека;
- ориентироваться в вопросах физической культуры и здорового образа жизни;
- владеть системой практических умений и навыков, обеспечивающих укрепление здоровья, развития психофизических способностей и качеств.

*Вторая ступень* профессионального обучения на степень *«магистр»* (мастер, учитель) предполагает углубленное профессионально-теоретическое обучение. В области знаний по физической культуре магистр должен иметь глубокие профессиональные знания по теории, методике и практике физического воспитания и профессионально-прикладной физической подготовке.

**Третья ступень** предполагает дальнейшее повышение квалификации в области научной деятельности в *аспирантуре* на основе магистерской степени высшего духовно-творческого уровня осмысления знаний, накопленных человечеством в сфере физической культуры.

Использование средств физической культуры для повышения и поддержания профессиональной работоспособности всегда было и будет тесно связано с условиями и характером труда.

Вопросы повышения профессионального мастерства средствами физического воспитания более подробно можно рассмотреть в процессе *производственной физической культуры (ПФК)*.

**Производственная физическая культура** – система методически обоснованных физических упражнений, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий, направленных на повышение и сохранение устойчивой профессиональной дееспособности. Форма и содержание этих мероприятий определяются особенностями профессионального труда и быта человека.

Заниматься ПФК можно как в рабочее, так и в свободное время. При неблагоприятных условиях труда (повышенная запыленность, загазованность) мероприятия ПФК могут осуществляться только после работы.

**Цель ПФК** – способствовать укреплению здоровья и повышению эффективности труда. Эффективность труда можно повысить за счет расширения физиологически допустимых границ его интенсивности, а также за счет повышения индивидуальной производительности, на уровень которой также оказывает определенное влияние физическая подготовленность.

#### **Задачи ПФК:**

- подготовить организм человека к оптимальному включению в профессиональную деятельность;
- активно поддерживать оптимальный уровень работоспособности во время работы и восстанавливать его после ее окончания;
- заблаговременно проводить акцентированную психофизическую подготовку к выполнению отдельных видов профессиональной деятельности;
- профилактика возможного влияния на организм человека неблагоприятных факторов профессионального труда в конкретных условиях.

## ***9.2. Методические основы производственной физической культуры***

Методическое обеспечение производственной физической культуры требует учитывать не только физические, но и психические нагрузки – умственную и нервно-эмоциональную напряженность труда, которая характеризуется степенью включения в работу высшей нервной деятельности и психических процессов. Чем большая нагрузка приходится на высшие отделы коры больших полушарий головного мозга, тем важнее переключить внимание работающих на другой вид деятельности.

Итак, методика ПФК находится в зависимости от характера и содержания труда и имеет «контрастный» характер:

– чем больше физическая нагрузка в процессе труда, тем меньше она в период активного отдыха, и наоборот;

– чем меньше в активную деятельность включены большие мышечные группы, тем в большей степени они подключаются при занятиях различными формами ПФК;

– чем больше нервно-эмоциональное и умственное напряжение в профессиональной деятельности, тем меньше оно должно быть в разнообразных физических упражнениях ПФК.

## ***9.3. Влияние условий труда и быта специалиста на выбор форм, методов и средств ПФК***

Производственная физическая культура проявляется в различных формах:

– в рабочее время в форме производственной гимнастики и профессионально-прикладной, физической подготовки;

– в свободное время в форме оздоровительно-восстановительных процедур, оздоровительно-профилактических физических упражнений, занятий в спортивных секциях и при необходимости – в профессионально-прикладной физической подготовке к отдельным профессиональным видам работ.

Занятия в любых формах ПФК могут проводиться как индивидуально, так и в группах.

При выборе методов и средств важно учитывать условия труда и технологические особенности, воздействующие на трудовой процесс. Кроме того, необходимо принять во внимание такие

факторы, как рабочая поза, разнообразие рабочих движений, загрузка отдельных функциональных систем. Например, при рабочей позе стоя восстановительные и профилактические упражнения рекомендуется проводить в положении сидя или лежа. При рабочей позе сидя или в неудобных позах упражнения проводятся стоя в свободной позе. Соответственно подбираются и конкретные упражнения по «контрастному» методу.

На подбор методов и средств ПФК оказывает влияние динамика, характер и степень развивающегося утомления в течение рабочего дня, недели, месяца или года. В случаях значительного переутомления человека метод активного отдыха менее эффективен, чем пассивный отдых. Поэтому оценка степени рабочего утомления в течение рабочего времени или после него – необходимое условие для подбора оптимальных методов и средств ПФК.

#### ***9.4. Производственная физическая культура в рабочее время***

В рабочее время ПФК реализуется через производственную гимнастику. Это название достаточно условно, так как производственная гимнастика может в ряде случаев включать в себя не только гимнастические упражнения, но и другие средства физической культуры.

В особых случаях для некоторых специалистов даже в рабочее время могут быть организованы занятия по профессионально-прикладной физической подготовке для обеспечения эффективного выполнения отдельных профессиональных видов работ.

##### ***Производственная гимнастика***

Производственная гимнастика – это комплексы специальных упражнений, применяемых в режиме рабочего дня, чтобы повысить общую и профессиональную работоспособность, а также с целью профилактики и восстановления.

Видами (формами) производственной гимнастики являются: вводная гимнастика, физкультурная пауза, физкультурная минутка, микропауза активного отдыха.

При построении комплексов упражнения необходимо учитывать:

– рабочую позу (стоя или сидя), положение туловища (согнутое или прямое, свободное или напряженное);

- рабочие движения (быстрые или медленные, амплитуда движения, их симметричность или асимметричность, однообразие или разнообразие, степень напряженности движений);
- характер трудовой деятельности (нагрузка на органы чувств, психическая и нервно-мышечная нагрузка, сложность и интенсивность мыслительных процессов, эмоциональная нагрузка, необходимая точность и повторяемость движений, монотонность труда);
- степень и характер усталости по субъективным показателям (рассеянное внимание, головная боль, ощущение болей в мышцах, раздражительность);
- возможные отклонения в здоровье, требующие индивидуального подхода при составлении комплексов производственной гимнастики;
- санитарно-гигиеническое состояние места занятий (обычно комплексы проводятся на рабочих местах).

### ***Вводная гимнастика***

С нее рекомендуется начинать рабочий день. Она проводится до начала работы и состоит из 5-8 общеразвивающих и специальных упражнений продолжительностью 5-7 мин.

Цель вводной гимнастики в том, чтобы активизировать физиологические процессы в тех органах и системах организма, которые играют ведущую роль при выполнении конкретной работы. Гимнастика позволяет легче включиться в рабочий ритм, сокращает период вратываемости, увеличивает эффективность труда в начале рабочего дня и снижает отрицательное воздействие резкой нагрузки при включении человека в работу.

В комплексе упражнений вводной гимнастики следует использовать специальные упражнения, которые по своей структуре, характеру близки к действиям, выполняемым во время работы, имитируют их.

В зависимости от технологии и организации профессиональной деятельности вводная гимнастика может проводиться непосредственно перед началом рабочего времени или может быть включена в это время.

***Физкультурная пауза.*** Она проводится, чтобы дать срочный активный отдых, предупредить или ослабить утомление, снижение работоспособности в течение рабочего дня. Комплекс состоит из 7-8 упражнений, повторяемых несколько раз в течение 5-10 мин.

Место физкультурной паузы и количество повторений зависит от продолжительности рабочего дня и динамики работоспособности.

При обычном 7-8-часовом рабочем дне с часовым обеденным перерывом при «классической» кривой изменения работоспособности рекомендуется проводить две физкультурные паузы: через 2-2,5 ч после начала работы и за 1-1,5 ч до ее окончания. Комплекс упражнений физкультурной паузы подбирается с учетом особенностей рабочей позы, движений, характера, степени тяжести и напряженности труда.

Физкультурная пауза при благоприятных санитарно-гигиенических условиях может проводиться на рабочих местах. В некоторых случаях из-за особенностей технологии производства (непрерывный производственный процесс, отсутствия должных санитарно-гигиенических условий) проводить физкультпаузу невозможно. Это заставляет обратить особое внимание на активное использование ПФК в свободное время.

**Физкультурная минутка** относится к малым формам активного отдыха. Это наиболее индивидуализированная форма кратковременной физкультурной паузы, которая проводится, чтобы локально воздействовать на утомленную группу мышц. Она состоит из 2-3 упражнений и проводится в течение рабочего дня несколько раз по 1-2 мин.

Физкультминутки с успехом применяются, когда по условиям организации труда и его технологии невозможно сделать организованный перерыв для активного отдыха, т.е. в тех случаях, когда нельзя останавливать оборудование, нарушать общий ритм работы, отвлекать надолго внимание работающего. Физкультминутка может быть использована в индивидуальном порядке непосредственно на рабочем месте. Работающий человек имеет возможность выполнять физические упражнения именно тогда, когда ощущает потребность в кратковременном отдыхе в соответствии со спецификой утомления в данный момент.

Физкультминутки можно проводить в любых условиях, даже там, где по санитарно-гигиеническим условиям не допускается проведение физкультурной паузы.

**Микропауза активного отдыха.** Это самая короткая форма производственной гимнастики, длящаяся всего 20-30 с.

Цель микропаузы – ослабить общее или локальное утомление путем частичного снижения или повышения возбудимости центральной нервной системы. С этим связано снижение утомления отдельных анализаторных систем, нормализация мозгового и периферического кровообращения. В микропаузах используются мышечные напряжения и расслабления, которые можно многократно применять в течение рабочего дня. Используются приемы самомассажа.

***Методика составления комплексов упражнений в различных видах производственной гимнастики и определение их места в течение рабочего дня.***

Методика производственной гимнастики включает два компонента: методику составления комплексов производственной гимнастики и методику их проведения в режиме рабочего дня. Оба компонента тесно связаны друг с другом, они определяют эффект занятий. Если грамотно составленный комплекс физических упражнений проводится не вовремя, то он принесет мало пользы, так же как комплекс, составленный без учета основных методических требований к разным видам производственной гимнастики.

Методики составления и проведения комплексов в различных видах производственной гимнастики имеют существенные отличия. Если место вводной гимнастики определено четко – до начала работы, то время проведения других видов производственной гимнастики во многом зависит от динамики работоспособности человека в течение трудового дня.

### ***9.5. Физическая культура и спорт в свободное время***

Основные формы занятий физкультурой в свободное время:

- утренняя гигиеническая гимнастика;
- утренние или вечерние специально направленные занятия физическими упражнениями;
- краткие занятия физическими упражнениями в обеденный перерыв;
- попутная тренировка;
- физкультурно-спортивные занятия с целью активного отдыха и повышения функциональных возможностей, профессионально-прикладной физической подготовки.

**Утренняя гигиеническая гимнастика.** Комплекс несложных упражнений утренней гигиенической гимнастики («зарядки») позволяет легко и приятно перейти от утренней вялости к активному состоянию, быстрее ликвидировать застойные явления, возникающие в организме после ночного бездействия. Применительно к производственной физической культуре утренняя зарядка повышает возбудимость центральной нервной системы, постепенно активизирует основные функциональные системы организма и тем самым ускоряет вработываемость в трудовой процесс.

В комплекс упражнений утренней гигиенической гимнастики включают упражнения и корригирующего, и профилактического характера.

При составлении индивидуального комплекса следует позаботиться, чтобы он удовлетворял следующим требованиям:

- упражнения должны соответствовать функциональным возможностям организма, специфике трудовой деятельности;
- выполняться в определенной последовательности;
- носить преимущественно динамический характер, выполняться без значительных усилий и задержки дыхания;
- нагрузка должна постепенно возрастать с некоторым снижением к концу зарядки;
- комплекс следует периодически обновлять, так как привычность упражнений снижает эффективность занятий.

Рекомендуется следующая примерная схема последовательности упражнений утренней гимнастики (для работников умственного труда):

1) Упражнения, способствующие постепенному переходу организма из заторможенного состояния в рабочее (ходьба, медленный бег, потягивание).

2) Упражнения, активизирующие деятельность сердечнососудистой системы (махи руками в разных направлениях, неглубокие выпады и т.п.).

3) Упражнения, укрепляющие мышцы тела, тренирующие дыхание, улучшающие мозговое кровообращение (вращение и наклоны головы, туловища, повороты вправо и влево, наклоны в сторону, прогибание назад).

4) Упражнения на развитие силовых возможностей.

5) Упражнения, способствующие подвижности суставов.

6) Упражнения для мышц брюшного пресса.



7) Упражнения для ног, включая приседание на одной ноге, подскоки.

8) Завершают утреннюю гигиеническую гимнастику упражнения на расслабление и восстановление дыхания (ходьба с движениями рук).

Продолжительность утренней гимнастики от 8-10 мин до 20-30 мин. Практически здоровые люди в возрасте до 40 лет могут проводить такую зарядку в темпе, при котором пульс повышается до 150 уд/мин (после 50 лет – пульс до 140 уд/мин, для 60-летних – 120 уд/мин).

Однако далеко не все люди легко и безболезненно переносят ранние утренние часы, повышенные нагрузки. Для некоторых целесообразно ограничиться минимумом упражнений, направленных на снятие утренней вялости, а более активные упражнения перенести на послерабочие вечерние часы.

***Утренние или вечерние специально направленные физические упражнения.*** Занятия в виде специально подобранного комплекса упражнений проводится с повышенной нагрузкой, и имеют профилактическую направленность. С помощью специально направленных упражнений снимаются неблагоприятные последствия малоподвижного, тяжелого физического, монотонного труда, работы в вынужденной неудобной позе, с повышенной нервно-эмоциональной напряженности, в неблагоприятных санитарно-гигиенических условиях.

Благодаря физическим упражнениям можно повысить устойчивость организма и к другим неблагоприятным факторам (вибрация, укачивание, недостаток кислорода).

***Краткие занятия физическими упражнениями в обеденный перерыв.*** Во многих учреждениях в обеденный перерыв сотрудники с увлечением играют в настольный теннис. Это и есть часть производственной физической культуры, в которой присутствуют элементы повышенной двигательной активности и своеобразной гимнастики микромышц глаз, гимнастики зрительного анализатора.

Общая физическая нагрузка вовремя может быть весьма значительной, ведь за одну партию игрок выполняет 15-20 подач, от 60 до 150 ударов, 15-20 раз наклоняется за мячом. По данным шведских исследователей, ЧСС высококвалифицированных теннисистов к концу первой партии достигается 152 уд/мин, к концу

второй – 165 уд/мин, а в конце третьей приближается к 180 уд/мин.

Этот пример дает представление о значительной физической нагрузке этой, казалось бы, несложной и доступной игры.

**Попутная тренировка** – это по своей сути неорганизованное индивидуальное действие, направленное на повышение двигательной активности без существенных затрат дополнительного времени. Термин «тренировка» здесь весьма условен. Речь идет об использовании для дополнительной физической нагрузки обычных условий труда и быта. Сюда относятся пешее передвижение вместо езды на транспорте по пути на работу и обратно. Дополнительная физическая нагрузка очень важна для представителей малоподвижных видов труда (оптимальный расход энергии на мышечную работу составляет 1300-2200 ккал в сутки). Как отмечают психологи, за время пешего передвижения у человека снижается нервно-эмоциональное напряжение.

Чтобы активизировать работу крупных мышечных групп, имеющих недостаточную нагрузку, необходимо подниматься по лестничным маршам, эскалаторам метро. При подъеме по лестнице затрачивается значительно больше энергии, чем при ходьбе по ровной местности. Поднимаясь по обычной лестнице в среднем темпе, человек расходует 0,012 ккал/кг на 1 м подъема. Затраты энергии при спуске составляют одну треть затрат при подъеме. Поэтому следует взять за правило не пользоваться без особой нужды лифтом при подъеме хотя бы до четвертого этажа. Получить дополнительную физическую нагрузку помогают разнообразные бытовые и хозяйственные работы: уборка квартиры, мытье пола, работа на приусадебном участке и в личном хозяйстве. Все эти виды труда приравниваются к физическому труду умеренной тяжести.

**Физкультурно-спортивные занятия для активного отдыха и повышения функциональных возможностей.** Эти занятия, предприятие или учреждения могут организовать для своих сотрудников. Место могут выбрать сами занимающиеся. Занятия проводятся с целью активного отдыха, общего оздоровления, повышения функциональных возможностей отдельных систем организма в следующих формах:

- группы здоровья;
- группы общей физической подготовки;
- спортивные секции по видам спорта;

– самостоятельные физкультурные занятия и спортивная тренировка в индивидуальных видах спорта.

**Группы здоровья.** Цель занятий – укрепить защитные свойства организма к внешним факторам и условиям производства (профессиональной деятельности), повысить уровень общей подготовленности. В этих группах, как правило, занимаются мужчины от 40 и женщины от 35 лет, имеющие некоторые отклонения в состоянии здоровья. Методика проведения занятий требует строго дозировать физическую нагрузку с учетом индивидуальных особенностей состояния здоровья каждого занимающегося.

**Группы общей физической подготовки (ОФП).** Занятия в группах ОФП проводятся, чтобы обеспечить общую физическую подготовленность, обучить некоторым спортивным упражнениям, развить физические качества, необходимые для того или другого вида спорта, что позволяет в дальнейшем продолжить занятия в одной из спортивных секций.

Группы ОФП комплектуются главным образом из молодежи и людей среднего возраста (мужчины до 40, женщины до 35 лет). Занятия включают самые разнообразные упражнения и элементы из различных видов спорта. Широко используются спортивные игры.

**Занятия в спортивных секциях.** Они организуются для людей молодого и среднего возраста. Выбор вида спорта зависит от особенностей контингента работающих и конкретной деятельности учреждения или предприятия. Занятия проводятся по общепринятой методике спортивной подготовки и предполагают участие в соревнованиях.

Различные профессиональные группы избирают различные виды спорта и физические упражнения. Условия труда и быта, характер профессиональной деятельности и ряд других факторов накладывают свой отпечаток на особенности активного отдыха человека.

**Самостоятельные физкультурные занятия и спортивная тренировка.** Когда условия жизни не позволяют человеку заниматься в организованных группах и коллективах, он может это делать самостоятельно, в индивидуальном порядке. Желательно заниматься физкультурой, проконсультировавшись с врачом врачебно-физкультурного диспансера, с методистом-тренером или ис-

пользуя полученный ранее опыт занятий в учебных заведениях, армии или в спортивных секциях.

Приобрести необходимые методические знания можно, изучая специальную литературу по методике физкультурных занятий и спортивной подготовке. Как правило, индивидуальной спортивной подготовкой занимаются лица, имеющие многолетний опыт спортивной тренировки.

***ППФП в свободное время.*** Эти самодеятельные занятия не имеют принципиального отличия от аналогичных занятий в рабочее время. Как правило, в этих коллективных (секция ППФП) или индивидуальных самостоятельных занятиях более ярко проявляется личная заинтересованность каждого занимающегося в повышении или поддержании своей специальной психофизической подготовленности. Очень часто стимулом к таким занятиям может быть не только качественное выполнение своих профессиональных функций, но и стремление через повышение личной профессионально-прикладной физической подготовленности занять на конкурсной основе интересующую его должность или отдельные поручения на выполнение интересного для него вида профессиональной деятельности. Такая ситуация чаще всего возникает у профессионалов, связанных с экспедиционными видами работ.

### ***9.6. Дополнительные средства повышения работоспособности***

К дополнительным средствам относятся не только гантели, скакалки, набивные мячи, гимнастические стенки, но и различные тренажеры («бегущая дорожка», «велотренажер» и многие другие развивающие выносливость, силу, быстроту, подвижность суставов). Применение тренажеров повышает интенсивность занятий благодаря дополнительным нагрузкам, избирательному воздействию на отдельные функциональные системы, мышечные группы. Тренажеры позволяют строго дифференцировать физическую нагрузку. В настоящее время используются тренажеры с обратной информационной связью, позволяющие регулировать нагрузку в зависимости реакции организма.

Физические упражнения могут сочетаться или последовательно применяться с водно-тепловыми процедурами, способствующими расслаблению, восстановлению работоспособности

(душевые установки с дождевым, восходящим, контрастным и другими вариантами водных потоков; подводный массаж, русские бани и сауны). С этой же целью используются музыкальное сопровождение физических упражнений и восстановительных процедур, комнаты психологической разгрузки специальными креслами для релаксации и видео- и аудиоэффектами. В помещении психологической разгрузки через средства аэрации воздуха могут поступать запахи цветов, хвойного леса, травы, скошенного сена, что также положительно влияет на процесс восстановления после профессионального труда.

### ***9.7. Профилактика профессиональных заболеваний и травматизма средствами физической культуры***

Основная задача физических упражнений профилактической направленности – повысить устойчивость организма к воздействию неблагоприятных факторов труда. К ним относятся:

- перенапряжение, возникающее при тяжелом физическом труде;
- гипокинезия – ограничение количества и объема движений;
- монотония, связанная с выполнением одинаковых операций, с непрерывной концентрацией внимания (именно в этом состоянии, подобном полудреме, увеличивается вероятность травматизма);
- рабочая поза, которая становится причиной целого ряда неблагоприятных отклонений (заболевание органов малого таза, кифозы, сколиозы, ослабление мышц живота и др.);
- повышенная нервно-эмоциональная напряженность труда, вибрация и укачивание, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия (запыленность, загазованность, плохое освещение).

Чтобы снизить эти неблагоприятные воздействия, в свободное время проводится так называемая профилактическая гимнастика. Это комплекс упражнений, подобранных для профилактики неблагоприятных влияний в процессе труда и снижения профессионального травматизма. Количество упражнений, темп их выполнения, продолжительность комплекса в каждом отдельном случае различные.

Групповые занятия профилактической гимнастикой могут проводиться в обеденный перерыв или сразу после окончания работы в специальных помещениях. В качестве примера приведем упражнения непосредственного воздействия, предложенные

профессором В. Э. Нагорным для тренировки сосудов головного мозга:

- 1) Движения головой (наклоны, поворот, кружения).
- 2) То же в сочетании с движениями рук.
- 3) Принять позы, при которых голова оказывается ниже других частей тела (подъем ног лежа на спине, «велосипед», стойка на лопатках, локтях, голове).
- 4) Быстрые перемещения головы с возникновением сил инерции («рубка дров», качательные движения туловищем).
- 5) Сгибание позвоночника в области шеи, груди (заведение ног за голову в положении лежа на спине).
- 6) Интенсивное дыхание через нос, резкое сокращение диафрагмы (бег, передвижение на лыжах и т.п.), дыхание только через нос («рубка дров» с интенсивным выдохом).
- 7) Приемы массажа и самомассажа, включающие несильное постукивание пальцами по голове.

### ***9.8. Влияние индивидуальных особенностей, географо-климатических факторов на содержание производственной физической культуры специалистов***

На содержание производственной физической культуры, как в рабочее, так и в свободное время оказывают влияние индивидуальные особенности человека. При выборе форм и при упражнениях ПФК учитывают половые отличия занимающихся.

Так, например, при продолжительной работе в положении сидя у женщин чаще, чем у мужчин возникают и в большей степени проявляются неблагоприятные последствия застойных явлений в области малого таза. При выполнении работы преимущественно в положении стоя у женщин чаще бывают осложнения, связанные с нарушением венозного кровообращения в нижних конечностях. Предрасположенность к таким нарушениям может носить наследственный характер. Все это должно учитываться как при определении, например, количества физкультурминут в течение рабочего дня, так и при подборе специальных упражнений.

Возрастные отличия обычно влияют на продолжительность физкультурных пауз, интенсивность выполнения комплекса отдельных упражнений. Общая физическая нагрузка в утренней гигиенической или специализированной гимнастике по-разному

переносится «совами» и «жаворонками», поэтому важно учитывать индивидуальные различия в переносимости физической нагрузки различными людьми в разное время суток.

Географо-климатические условия также могут оказывать свое влияние на содержание ПФК. Например, продолжительная полярная ночь и продолжительный полярный день на Севере вносят определенный дисбаланс в нормальное функционирование организма, нарушая его естественный биологический ритм.

На подбор упражнений ПФК влияют также температурные и климатические особенности времен года в тех или иных регионах.

### ***Контрольные вопросы***

1. Производственная физическая культура, ее цели и задачи.
2. Методические основы производственной физической культуры.
3. Влияние условий труда и быта специалиста на выбор форм, методов и средств ПФК.
4. Производственная физическая культура в рабочее время.
5. Вводная гимнастика.
6. Физкультурная пауза.
7. Физкультурная минутка.
8. Микропауза активного отдыха.
9. Методика составления комплексов упражнений в различных видах производственной гимнастики и определение их места в течение рабочего дня.
10. Физическая культура и спорт в свободное время: утренняя гигиеническая гимнастика; утренние или вечерние специально направленные физические упражнения; краткие занятия физическими упражнениями в обеденный перерыв; попутная тренировка; физкультурно-спортивные занятия для активного отдыха и повышения функциональных возможностей; дополнительные средства повышения работоспособности.
11. Профилактика профессиональных заболеваний и травматизма средствами физической культуры.
12. Влияние индивидуальных особенностей, географо-климатических факторов на содержание производственной физической культуры специалистов.

## Словарь терминов

**Биологические ритмы** – регулярное, периодическое повторение во времени характера и интенсивности жизненных процессов, отдельных состояний или событий.

**Быстрота** – это комплекс функциональных свойств человека, непосредственно и по преимуществу определяющих скоростные характеристики движений, а также двигательной реакции.

**Восстановление** – процесс, происходящий в организме после прекращения работы и заключающийся в постепенном переходе физиологических и биохимических функций к исходному состоянию.

**Выносливость** – это способность противостоять утомлению.

**Гибкость** – это способность выполнять движения с большой амплитудой.

**Гиподинамия** (понижение силы) – совокупность отрицательных морфофункциональных изменений в организме вследствие длительной гипокинезии.

**Гипокинезия** (понижение, уменьшение, недостаточность движения) – особое состояние организма, обусловленное недостаточностью двигательной активности.

**Гомеостаз** – совокупность реакций, обеспечивающих поддержание, восстановление относительно динамического постоянства внутренней среды и некоторых физиологических функций организма человека (кровообращения, обмена веществ, терморегуляции и др.).

**Двигательный навык** – такая степень владения техникой действия, при которой управление движением (движениями) происходит автоматически, и действия отличаются надежностью.

**Двигательное умение** – это такая степень владения техникой действия, при которой повышена концентрация внимания на составные операции (части), наблюдается нестабильное решение двигательной задачи.

**Духовные ценности** – информация, произведения искусства, разнообразные виды спорта, игры, комплексы физических упражнений, этические нормы, регулирующие поведение человека в процессе физкультурно-спортивной деятельности, и др.



**Здоровье** – это состояние полного физического, духовного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней и физических дефектов; постоянное наличие энергии, необходимой, чтобы обеспечивать гармоничное функционирование организма; это основа благополучия человека; здоровье позволяет раскрыться всем его физическим и духовным возможностям; это понятие не только физическое, но и нравственное; нравственно здоровый человек великодушен, благороден, дружелюбен и оптимистичен; это отсутствие у человека причин и побудительных мотивов для болезней.

**Индивидуальное развитие** – это развитие организма, которое осуществляется во все периоды его жизни – с момента зачатия и до ухода из жизни.

**Клетка** – элементарная, универсальная единица живой материи – имеет упорядоченное строение, обладает возбудимостью и раздражимостью, участвует в обмене веществ и энергии, способна к росту, регенерации (восстановлению), размножению, передаче генетической информации и приспособлению к условиям среды.

**Кровь** – жидкая ткань, циркулирующая в кровеносной системе и обеспечивающая жизнедеятельность клеток и тканей организма в качестве органа и физиологической системы.

**Ловкость** – это способность быстро, точно, целесообразно, экономно решать двигательные задачи.

**Материальные ценности** – спортивные сооружения, инвентарь, специальное оборудование, спортивная экипировка, медицинское обеспечение.

**Межклеточное вещество** – это продукт жизнедеятельности клеток, оно состоит из основного вещества и расположенных в нем волокон соединительной ткани.

**Общая физическая подготовка (ОФП)** – это процесс совершенствования двигательных физических качеств, направленных на всестороннее и гармоничное физическое развитие человека.

**Орган** – часть целостного организма, обусловленная в виде комплекса тканей, сложившегося в процессе эволюционного развития и выполняющего определенные специфические функции.

**Организм** – сложная биологическая саморегулирующаяся система, состоящая из тканей, органов и систем органов.

**Прикладные психофизические качества** – это обширный перечень необходимых для каждой профессиональной группы при-

кладных физических и психических качеств, которые можно формировать при занятиях различными видами спорта.

**Прикладные специальные качества** – это способность организма противостоять специфическим воздействиям внешней среды (холода и жары, укачивания в автомобиле, на море, в воздухе, недостаточного парциального давления кислорода в горах и др.).

**Профессионально-прикладная физическая подготовка (ППФП)** – разновидность специальной физической подготовки, оформившаяся в самостоятельное направление физического воспитания и нацеленная на психофизическую подготовку человека к профессиональному труду.

**Пульс** – волна колебаний, распространяемая по эластичным стенкам артерий.

**Работоспособность** – это способность человека выполнять конкретную деятельность в рамках заданных временных лимитов и параметров эффективности.

**Расслабление** (релаксация) мышц – это уменьшение напряжения мышечных волокон, составляющих мышцу.

**Самоконтроль спортсмена** – это регулярное использование им ряда простых приемов для самостоятельного наблюдения за изменением состояния своего здоровья и физического развития под влиянием занятий физическими упражнениями.

**Сердце** – главный орган кровеносной системы – представляет собой полый мышечный орган, совершающий ритмические сокращения, благодаря которым происходит процесс кровообращения в организме.

**Сила** (силовые способности) – в физическом воспитании называют способность человека преодолевать внешнее сопротивление или противодействовать ему посредством мышечных напряжений.

**Система органов** – это совокупность органов, выполняющих общую для них функцию: пищеварительную, дыхательную, сердечнососудистую, половую, мочевую и др.

**Скелет** – комплекс костей, различных по форме и величине.

**Специальная физическая подготовка** – это процесс воспитания физических качеств, обеспечивающий преимущественное развитие тех двигательных способностей, которые необходимы для конкретной спортивной дисциплины (вида спорта) или вида трудовой деятельности.

**Спорт** – часть физической культуры, это собственно соревновательная деятельность и специальная подготовка к ней.

**Способности** – устойчивые свойства личности, однако они в процессе воспитания меняются.

**Спортивная подготовка** (тренировка) – это целесообразное использование знаний, средств, методов и условий, позволяющее направленно воздействовать на развитие спортсмена и обеспечивать необходимую степень его готовности к спортивным достижениям.

**Суставы** – подвижные соединения, область соприкосновения костей в которых покрыта суставной сумкой из плотной соединительной ткани, сраставшейся с надкостницей сочленяющихся костей.

**Тактическая подготовленность** спортсмена – владение средствами спортивной тактики.

**Техническая подготовленность** – степень освоения спортсменом техники системы движений конкретного вида спорта.

**Умственный труд** – это деятельность человека по преобразованию сформированной в его сознании концептуальной модели действительности путем создания новых понятий, суждений, умозаключений, а на их основе – гипотез и теории.

**Усталость** – это субъективное ощущение утомления, которое выявляется в нежелании или невозможности выполнить обычную трудовую нагрузку, а также физические упражнения, намеченные по плану.

**Утомление** – это функциональное состояние, временно возникающее под влиянием продолжительной и интенсивной работы и приводящее к снижению ее эффективности.

**Физическое воспитание** – это педагогический процесс, направленный на совершенствование формы и функций организма человека, формирование двигательных умений, навыков, связанных с ними знаний и развития физических качеств.

**Физическая культура** – органическая часть общечеловеческой культуры, ее особая самостоятельная область, это специфический процесс и результат человеческой деятельности, средство и способ физического совершенствования личности.

**Физическая подготовленность** – это возможности функциональных систем организма.

**Физическое развитие** – это биологический процесс становления, изменения естественных морфологических и функциональных свойств организма в течение жизни человека (длина, масса тела, окружность грудной клетки, жизненная емкость легких, максимальное потребление кислорода, сила, быстрота, выносливость, гибкость, ловкость и др.).

**Физический труд** – это вид деятельности человека, особенности которой определяются комплексом факторов, отличающих один вид деятельности от другого, связанного с наличием каких-либо климатических, производственных, физических, информационных и тому подобных факторов.

**Экология** – это и область знания, и часть биологии, и учебная дисциплина, и комплексная наука.

## Рекомендуемая литература

1. Аксенова, О. В. Конспекты лекций по физической культуре : учебное пособие. – Новосибирск, 2011. – 580 с.
2. Дубровский, В. И. Гигиена физического воспитания и спорта : учебник. – М. : ВЛАДОС, 2003. – 512 с.
3. Дубровский, В. И. Лечебная физическая культура : учебник. – М. : ВЛАДОС, 2004. – 624 с.
4. Дубровский, В. И. Массаж: поддержание и восстановление спортивной работоспособности : учебное пособие. – М. : Физкультура и спорт, 1985. – 207с.
5. Евсеев, Ю. И. Физическая культура : учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 384 с.
6. Здоровье и физическая культура студента : учебное пособие / под ред. В. А. Бароненко. – М. : АЛЬФА-М, 2003. – 352 с.
7. Ильинич, В. И. Студенческий спорт и жизнь : учебное пособие. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 144 с.
8. Курс лекций по физической культуре : учебное пособие / под ред. О. Л. Трещевой. – Омск, 2006. – 218 с.
9. Мельников, В. С. Физическая культура : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2002. – 109 с.
10. Оздоровительная физическая культура : учебник / под ред. А. Г. Фурманов, М. Б. Юспа. – М. : Тесей, 2003. – 528 с.
11. Педагогика и психология : учебное пособие / под ред. Л. А. Григорович, Т. Марцинковская. – М. : Гардарики, 2001. – 480 с.
12. Теория и методика физического воспитания и спорта : учебное пособие / под ред. Ж. К. Холодов, В. С. Кузнецов. – М. : Академия, 2003. – 480с.
13. Ильинич, В. И. Физическая культура студента : учебник. – М. : Гардарики, 2000. – 448 с.
14. Чертов, Н. В. Физическая культура : учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Изд-во ЮФУ, 2012. – 118 с.

# Алфавитно-предметный указатель

- Акселерация** 141
- Биологические ритмы** 164
- Воля** 11
- Выделительная система 153
- Вегетативная система 155
- Внешняя среда 157
- Восстановление 163
- Вводная гимнастика 191
- Гиподинамия** 165
- Гипокинезия 165
- Гомеостаз 142
- Двигательное умение** 69
- Дыхательная система 152
- Здоровье** 20,85
- Здоровый образ жизни 22
- знания 7
- методические 7
- практические 7
- теоретические 8
- Компоненты** 9
- Костная система 144
- Кровь 150
- Массовый спорт** 115
- Масса тела 112
- Метод 66
- динамических усилий 67
- максимальных усилий 67
- игровой 67
- соревновательный 67
- словесный 67
- сенсорный 67
- Методические принципы 64
- сознательность 64
- активность 64
- доступность 65
- систематичность 65
- динамичность 65
- Мышцы 147
- Нервная система** 153
- Олимпийские игры** 123
- Организм 143
- ОФП 76
- Плотность занятий** 83
- общая 83
- моторная 83
- ППФК 6, 12
- ППФП 177, 178
- ПФК 190
- Производственная гимнастика 190
- Пульсовой режим 102, 151
- Проба Штанге 111
- Проба Генчи 112
- Пищеварение 153
- Работоспособность** 48, 53, 55
- Расслабление 78
- Самовоспитание** 40
- Самосовершенствование 40
- Самонаблюдение 41
- Самоанализ 41
- Самооценка 41
- Самоконтроль 108
- Спортивная классификация 116
- Спортивные соревнования 122
- Спорт 4, 114, 118, 119, 126
- Система органов 143
- Суставы 146
- Сердечнососудистая система 151
- СФП 76
- Травматизм** 107
- Усталость** 47, 110

Утомление 160, 164

УГГ 194

**Ф**акторы 44

объективные 44, 86

субъективные 44, 86

Физические качества

сила 70, 137

быстрота 70

выносливость 71

ловкость 73, 135

гибкость 74, 148

Физическая культура 4

гигиеническая 6, 31, 106

личности 12

оздоровительная 6

производственная 200

рекреативная 6

Физическое развитие 5

физическая подготовленность  
77

тактическая подготовленность  
77

Формы занятий 78, 87, 193

Эмоции 11

Эндокринная система 156

Экология 157

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>1. Физическая культура в общекультурной и профессиональной подготовке студентов</b> .....	4
1.1. Физическая культура и спорт как социальные феномены....	4
1.2. Физическая культура в структуре профессионального образования.....	7
1.2.1. Физическая культура и спорт как средства сохранения и укрепления здоровья студентов, их физического и спортивного совершенствования.....	11
1.2.2. Профессиональная направленность физического воспитания.....	12
1.3. Физическая культура и спорт в высшем учебном заведении.....	14
<b>2. Основы здорового образа жизни студентов. Роль физической культуры в обеспечении здоровья</b> .....	20
2.1. Понятие «здоровье» как ценность и факторы, его определяющие, содержание и критерии.....	20
2.2. Взаимосвязь общей культуры студента и его образа жизни.....	22
2.3. Структура жизнедеятельности студентов и ее отражение в образе жизни.....	24
2.4. Личное отношение к здоровью как условие формирования здорового образа жизни.....	26
2.5. Здоровый образ жизни и его составляющие. Основные требования к организации ЗОЖ.....	28
2.6. Физическое самовоспитание и самосовершенствование – условие здорового образа жизни.....	40
<b>3. Психофизиологические основы учебного труда студентов. Средства физической культуры в регулировании работоспособности</b> .....	44
3.1. Объективные и субъективные факторы обучения и реакция на них организма студентов.....	44
3.2. Изменение состояния организма студента под влиянием различных режимов и условий обучения.....	46
3.3. Работоспособность и влияние на нее различных факторов.....	48
3.4. Влияние на работоспособность периодичности ритмических процессов в организме.....	50
3.5. Общие закономерности изменения работоспособности студентов в процессе обучения.....	51



3.6. Типы изменений умственной работоспособности студентов.....	54
3.7. Состояние и работоспособность студентов в экзаменационный период.....	55
3.8. Средства физической культуры в регулировании психоэмоционального и функционального состояния студентов в экзаменационный период.....	56
3.9. Использование «малых форм» физической культуры в режиме учебного труда студентов.....	58
3.10. Особенности проведения учебных занятий по физическому воспитанию для повышения работоспособности студентов.	60
<b>4. Общая физическая и специальная подготовка в системе физического воспитания.....</b>	<b>64</b>
4.1. Методические принципы физического воспитания.....	64
4.2. Средства и методы физического воспитания.....	66
4.3. Основы обучения движениям. Этапы обучения движениям.	69
4.4. Воспитание физических качеств.....	69
4.5. Общая физическая подготовка.....	76
4.6. Специальная физическая подготовка.....	76
4.7. Значение мышечной релаксации (расслабления).....	78
4.8. Формы занятий физическими упражнениями.....	78
4.9. Интенсивность физических нагрузок.....	80
4.10. Построение и структура учебно-тренировочного занятия. Общая и моторная плотность занятия.....	82
<b>5. Основы методики самостоятельных занятий физическими упражнениями.....</b>	<b>85</b>
5.1. Мотивация и целенаправленность самостоятельных занятий.....	85
5.2. Формы и содержание самостоятельных занятий.....	87
5.3. Особенности самостоятельных занятий для женщин.....	96
5.4. Управление самостоятельными занятиями.....	97
5.5. Пульсовой режим рациональной тренировочной нагрузки для лиц студенческого возраста. Частота сердечных сокращений/порог анаэробного обмена у лиц разного возраста.....	102
5.6. Гигиена самостоятельных занятий. Гигиена питания, питьевого режима, уход за кожей. Закаливание.....	103
5.7. Профилактика травматизма.....	107
5.8. Самоконтроль при занятиях физической культурой и спортом.....	108
<b>6. Спорт. Индивидуальный выбор видов спорта или систем физического воспитания.....</b>	<b>114</b>

6.1. Определение понятия «спорт». Принципиальное отличие спорта от других видов занятий физическими упражнениями.....	114
6.2. Массовый спорт. Спорт высших достижений.....	115
6.3. Единая спортивная классификация. Национальные виды спорта в спортивной классификации.....	116
6.4. Студенческий спорт. Его организационные особенности....	118
6.5. Студенческие спортивные соревнования.....	121
6.6. Нетрадиционные системы физических упражнений.....	124
6.7. Обоснование индивидуального выбора видов спорта или систем физических упражнений.....	126
<b>7. Социально-биологические основы физической культуры.....</b>	<b>141</b>
7.1. Организм как единая саморазвивающаяся и саморегулирующаяся биологическая система.....	141
7.2. Анатомо-морфологические особенности и основные физиологические функции организма.....	143
7.3. Функциональные системы организма.....	144
7.4. Внешняя среда и ее воздействие на организм и жизнедеятельность человека.....	157
7.5. Функциональная активность человека и взаимосвязь физической и умственной деятельности.....	158
7.6. Утомление при физической и умственной работе. Восстановление.....	160
7.7. Биологические ритмы и работоспособность.....	164
7.8. Гипокинезия и гиподинамия.....	165
7.9. Средства физической культуры, обеспечивающие устойчивость к умственной и физической работоспособности.....	167
7.10. Функциональные изменения в организме при физических нагрузках.....	168
7.11. Физиологическая характеристика состояний организма при спортивной деятельности.....	170
<b>8. Профессиональная физическая подготовка (ППФП) студентов. Особенности ППФП студентов по избранному направлению.....</b>	<b>177</b>
8.1. Личная и социально-экономическая необходимость специальной психофизической подготовки человека к труду в современных условиях.....	177
8.2. Определение понятия ППФП, ее цель и задачи.....	178
8.3. Основные факторы, определяющие содержание ППФП.....	181
8.4. Методика подбора средств ППФП студентов.....	182
8.5. Организация и формы ППФП в вузе.....	184
8.6. Система контроля ППФП студентов.....	186

<b>9. Физическая культура в профессиональной деятельности бакалавра и специалиста.....</b>	<b>187</b>
9.1. Производственная физическая культура, ее цель и задачи...	187
9.2. Методические основы производственной физической культуры.....	189
9.3. Влияние условий труда и быта специалиста на выбор форм, методов и средств ПФК.....	189
9.4. Производственная физическая культура в рабочее время....	190
9.5. Физическая культура и спорт в свободное время.....	193
9.6. Дополнительные средства повышения работоспособности..	198
9.7. Профилактика профессиональных заболеваний и травматизма средствами физической культуры.....	199
9.8. Влияние индивидуальных особенностей, географо-климатических факторов на содержание производственной физической культуры специалистов.....	200
Словарь терминов.....	202
Рекомендуемая литература.....	207
Алфавитно-предметный указатель.....	208

Учебное издание

**Мезенцева Вера Анатольевна  
Башмак Александр Фёдорович**

# **Физическая культура**

Учебное пособие

*Компьютерная вёрстка, техническое редактирование О. Ю. Панкратова*

Подписано в печать 9.09.2016. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 12,44, печ. л. 13,38.

Тираж 100. Заказ №293.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**Т. Н. Макушина**

# **ФИНАНСЫ**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

ББК 65.9  
УДК 336  
М17

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, профессор, декан экономического факультета  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*О. В. Мамай;*

канд. экон. наук, финансовый директор ООО «Лад»

*Л. С. Уварова*

**Макушина, Т. Н.**

**М17** Финансы : учебное пособие / Т. Н. Макушина. – Кинель :  
РПО Самарской ГСХА, 2018. – 130 с.

**ISBN 978-5-88575-504-7**

В учебном пособии изложено содержание финансов, приводится их роль в обеспечении экономического роста и реализации социальной политики государства. На основании обобщения материалов Министерства экономического развития и торговли РФ, Министерства финансов РФ, финансовых и налоговых органов субъектов РФ, практики финансовой деятельности организаций и учреждений рассматриваются содержание, функции финансов, их роль в макрорегулировании экономики; значение бюджета в развитии экономики и социальной сферы; налоговое регулирование экономики; современное состояние внебюджетного перераспределения финансовых ресурсов; финансы социальной сферы; финансы хозяйствующих субъектов; международные финансовые отношения.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», слушателей ФПК.

**ББК 65.9  
УДК 336**

**ISBN 978-5-88575-504-7**

© Макушина Т. Н., 2018  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Финансы».

Цель данного учебного пособия – помочь учащимся в формировании системы необходимых общекультурных и профессиональных компетенций, относящихся к многогранной системе финансовых отношений общества, закономерностей построения и развития финансовой системы РФ и экономически развитых стран, основам управления финансами, принципам организации государственных финансов и финансов субъектов хозяйствования, в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускникам по направлению «Экономика».

Материал в учебном пособии представлен в виде тем. После каждой темы даны контрольные вопросы, позволяющие обучающимся самостоятельно проверить степень усвоения материала.

В процессе изучения пособия «Финансы» у обучающихся должны формироваться следующие профессиональные компетенции:

- способность рассчитывать показатели проектов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, обеспечивать их исполнение и контроль, составлять бюджетные сметы казенных учреждений и планы финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений;

- способность вести работу по налоговому планированию в составе бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

- способностью применять нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской деятельности, учета и контроля;

- способность участвовать в мероприятиях по организации и проведению финансового контроля в секторе государственного и муниципального управления, принимать меры по реализации выявленных отклонений;

- способность готовить отчетность и обеспечивать контроль за выполнением резервных требований Банка России;

- способность вести учет имущества, доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций, уплату налогов, составлять бухгалтерскую отчетность.

## *1. Сущность и функции финансов*

### *1.1. Возникновение и этапы развития финансов*

Чем отличаются деньги от финансов? Специалист должен четко представлять себе причины, разграничивающие сферы денежных и финансовых отношений, категории государственных финансов, финансов предприятий и финансов в широком смысле этого слова. Деньги – категория более древняя, чем финансы. В различных формах деньги появились уже на заре развития человечества как стихийно выделившийся товар, играющий роль всеобщего эквивалента. Понятие финансов возникло с зарождением государства.

Государство уже в рабовладельческом обществе выполняло некоторые общественные функции: содержание войска для охраны границ и ведения войн, обеспечение общественного порядка, сохранение власти, осуществление построек общественных зданий и дорог и т.д. Таким образом, даже на этом этапе развития государство предоставляло определенные «общественные блага» для своих граждан. Для их создания государству требовались определенные ресурсы. Основными источниками доходов рабовладельческих государств служили контрибуции, военная добыча, натуральные налоги и личные повинности. С развитием государства его потребности возрастали, и для их удовлетворения были необходимы соответствующие ресурсы. Так возникли налоги, первоначально в натуральной (подати), а затем и в денежной форме.

Итак, соединение двух клеточек (источников) – государства и налогов в денежной форме – порождает феномен государственных (публичных) финансов. Это произошло в результате отделения государственной казны от собственности монарха (в Европе в XVI–XVII вв.) и перехода в основном к денежной (стоимостной) форме взимания налогов с порождением соответствующего фискального аппарата. В этот период возник и стал применяться термин «финансы». Этимологически он происходит от латинских слов «finis» (конец, срок уплаты денежной суммы по сделке) и «financia» (наличность, доход). В средневековой латыни эти слова употребляли для обозначения срока платежа и документов, доказывающих погашение долга по окончании сделки. Сначала во Франции, а с конца XVII в. и в других европейских государствах



под словом «финансы» стали понимать всю совокупность денежного хозяйства государства, его доходы, расходы и долги. В XVIII в. этот термин пришел и в Россию. До начала XX в. он применялся в сравнительно узком смысле, обозначая именно государственные финансы.

Таким образом, если деньги – всеобщий эквивалент, измеряющий затраты труда и других ресурсов производителей, то финансы (в категорийном понятии) – совокупность денежных (стоимостных) отношений (связей) по формированию и использованию различных денежных фондов.

Человечество задолго до этого имело деньги, товарно-денежные отношения, государственное устройство. Почему только в средние века возникли данное явление и термин «финансы»?

*Предпосылка первая.* Именно в Центральной Европе в результате первых буржуазных революций хотя и сохранились монархические режимы, но власть монархов была значительно урезана и самое главное – произошло отторжение главы государства (монарха) от казны. Возник общегосударственный фонд денежных средств – бюджет, которым глава государства не мог единолично пользоваться.

*Предпосылка вторая.* Формирование и использование бюджета стало носить системный характер, т.е. возникли системы государственных доходов и расходов с определенным составом, структурой и законодательным закреплением. Основные группы расходной части бюджета практически не изменились в течении многих столетий. Уже тогда были обозначены четыре направления расходов: на военные цели, управление, экономику, социальные нужды.

*Предпосылка третья.* Налоги в денежной форме приобрели преимущественный характер, тогда как ранее доходы государства формировались главным образом за счет натуральных податей и трудовых повинностей.

Можно выделить два этапа развития финансов.

1 этап – неразвернутая форма финансов, которой был присущ непроизводительный характер, т.е. основная масса денежных средств (2/3 бюджета) расходовались на военные цели и практически не оказывала воздействия на экономику. Этому этапу свойственна узость финансовой системы, т.к. она состояла из одного звена – бюджетного, и количество финансовых отношений

ограничено. Все они были связаны с формированием и использованием бюджета.

В настоящее время независимо от политического и экономического устройства того или иного государства, финансы вступили в новый этап своего развития – 2 этап. Это обусловлено многозвенностью финансовых систем, высокой степенью воздействия на экономику, большим разнообразием финансовых отношений. На этом этапе финансы становятся одним из важнейших орудий косвенного воздействия на отношения общественного воспроизводства: воспроизводства материальных благ, рабочей силы и производительных отношений.

## *1.2. Сущность финансов*

Отличительным признаком финансов как экономической категории является то, что они имеют денежную форму выражения. Деньги являются обязательным условием существования финансов. Другим важным признаком финансов является их связь с формированием финансовых ресурсов. Посредством финансов на стадии распределения общественного продукта образуются денежные доходы и накопления участников общественного воспроизводства. Впоследствии при распределении доходов и накоплений образуются фонды денежных средств, имеющих целевое назначение, формируются производственные и социальные денежные фонды, как централизованные (находятся в распоряжении государства), так и децентрализованные (находятся в распоряжении предприятий, учреждений, организаций).

Исследование экономической природы финансов позволяет определить эту экономическую категорию следующим образом.

*Финансы* – совокупность денежных отношений (связей), регламентированных государством по поводу формирования и использования различных денежных фондов в процессе их образования и распределения в целях обеспечения благосостояния населения, социального мира и экономического роста.

*Финансы* – неотъемлемый элемент воспроизводства на всех уровнях хозяйствования, они необходимы и самому низкому звену, т.е. предприятиям, организациям, и самому государству. Необходимость финансов обусловлена существованием

товарно-денежных отношений, в процессе которых возникают финансовые отношения.

*Финансовые отношения* – это такие отношения, которые обладают признаками, по которым их можно выделить из разряда других возможных денежных отношений. Финансы всегда опосредованы правовыми актами, регулируемыми денежными отношениями.

Финансы имеют своей природой денежные отношения, однако одно только движение денежных средств между объектами не раскрывает всей сущности финансов. Для этого нужно рассмотреть свойственные финансам отношения, также возникающие между объектами.

### **1.3. Функции финансов**

Поскольку сущность финансов проявляется в распределительных отношениях, то одной из функций этой экономической категории является *распределительная*. Эта функция осуществляется во всех сферах общественной жизни: в материальном производстве, в нематериальной сфере, в сфере обращения.

Субъектами распределения на микроуровне выступают юридические и физические лица, на макроуровне — государство. Объектами распределения служат ВВП и НД в денежной форме.

С помощью распределительной функции осуществляется распределение новой стоимости (на микроуровне) и перераспределение этой стоимости (на макроуровне).

В результате распределения ВВП и НД создаются доходы общества.

Второй важнейшей функцией финансов является *контрольная*. Контрольная функция тесно связана с распределительной функцией, одна без другой существовать не может. Распределительные процессы создают основу для контроля за пропорциями распределения с целью соблюдения экономических интересов всех участников воспроизводства. С помощью контрольной функции проверяются правильность и своевременность формирования фондов денежных средств, обоснованность направлений их расходования, эффективность использования. С помощью контрольной функции финансов сравниваются однородные экономические процессы, определяется их результативность и эффективность всего воспроизводственного процесса в целом. Сфера действия

контрольной функции не ограничивается лишь распределительной стадией воспроизводственного процесса, она распространяется также на стадии производства, обмена и потребления.

*Регулирующая функция* тесно связана с вмешательством государства с помощью финансов в процесс воспроизводства.

На микроуровне (предприятие) эта функция стимулирует его деятельность, создавая различные фонды, которые способствуют улучшению качества производственного процесса, увеличению его объема, улучшению материального положения работающих.

На макроуровне (государство) эта функция, используя государственные расходы, налоги, госкредит, достигает таких же результатов.

Распределительная и регулирующая функции выражают общественное назначение именно категории государственных финансов. Но при этом устойчивое формирование доходов государства и их эффективно использование обеспечиваются соответствующей организацией контроля.

#### ***1.4. Финансы в общественном воспроизводстве***

Процесс воспроизводства включает четыре стадии: производство, распределение, обмен, потребление. Они обязательны, потому что без любой из них процесс воспроизводства будет прерван. Однако распределение является важнейшей стадией воспроизводственного процесса.

Если исходить из общественного назначения *государственных финансов*, то их роль наиболее значительна на стадии распределения. На этой стадии воспроизводственного процесса активнее проявляются все общественные интересы и, соответственно, все их противоречия.

Распределению подлежит результат стадии производства – *совокупный общественный продукт (СОП)*. СОП состоит из двух основных частей:

- 1) стоимости израсходованных на производство продукции средств производства: орудий и предметов труда ( $C$ );
- 2) национального дохода: стоимости рабочей силы и прибавочного продукта ( $V$  и  $m$ ).

На первой стадии распределения СОП делится на  $C$  и  $V + m$ , а на второй национальный доход ( $V + m$ ) – на фонд накопления и

фонд потребления. Но еще до наступления второй стадии в распределительный процесс *«вмешивается» государство*, изымая часть индивидуальных и коллективных доходов через такие экономические инструменты, как налоги, займы, страховые платежи.

Соотношение между фондами накопления и потребления очень индивидуально. Оно зависит как от временного фактора, так и от особенностей субъектов воспроизводственного процесса, включая государство. На величину потребления влияние оказывают уровень технологий, коммуникаций, государственное устройство, авторитет общественных движений и др.

*Фонд накопления* состоит из двух частей, предназначенных для *расширения воспроизводства* и *образования резервных фондов*. На этой стадии участие финансов проявляется через государственные вложения в экономику и создание государственных резервов и страховых фондов.

*Фонд потребления* также состоит из двух частей: *фонда общественного потребления* и *фонда личного потребления*. Соотношение между ними для отдельных государств зависит от государственного устройства, традиций и т.д. Там, где государство берет на себя часть расходов на просвещение, здравоохранение, социальное обеспечение, фонд общественного потребления превалирует в общей величине фонда потребления. Здесь важно понять тенденцию: *чем выше доля общественных, тем ниже доля личных фондов потребления*.

### **1.5. Понятие финансовой системы, ее звенья и элементы**

Функции и роль финансов реализуются через финансовую систему, с помощью которой осуществляется распределение и перераспределение денежных средств в экономике страны. Финансовая система представляет собой встроенный элемент экономической системы, обслуживающий субъекты экономики, обладающие избытком или недостатком денежных средств.

Финансовая система России в целом состоит из *двух крупных сфер* (децентрализованных и централизованных). В зависимости от конкретных методов формирования доходов и денежных фондов они в свою очередь делятся на звенья (рис. 1).

Денежные потоки связывают части финансовой системы в единое целое. По сложности различают односторонние, двусторонние и многосторонние денежные потоки.

В односторонних потоках денежные средства идут в одном направлении. Например, перечисленные средства из федерального бюджета РФ идут в Пенсионный фонд для финансирования его расходов.

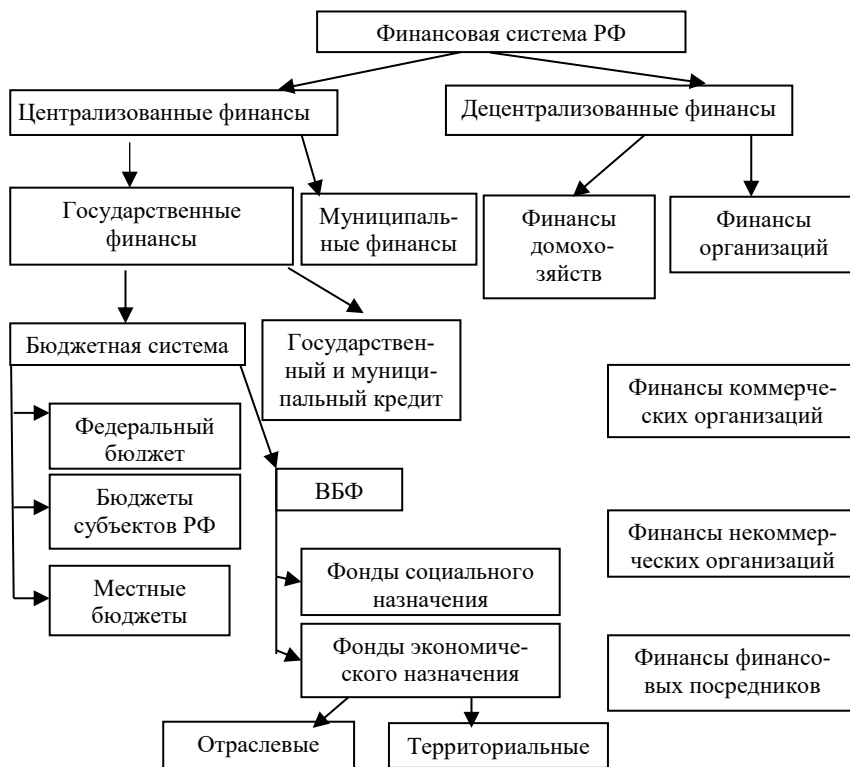


Рис. 1. Финансовая система РФ

Двусторонний денежный поток предполагает движение денежных средств между двумя звеньями или звеном и сферой, которая не включает данное звено, в прямом и обратном направлениях. Так, в бюджет поступают от предприятий налоги, но при определенных условиях предприятия могут получить бюджетные средства в виде субсидий или кредита.

Многосторонние потоки одновременно охватывают различные части финансов и текут в разных направлениях. Бюджет домашнего хозяйства формируется за счет доходов из разных источников (предприятия – глава или другой член семьи получает зарплату в данном предприятии, бюджета – трансфертные платежи); с другой стороны, домохозяйство платит налоги в бюджеты, во внебюджетные фонды.

В России функционируют две сферы финансовой системы: централизованные (государственные) финансы и децентрализованные финансы.

*Централизованные финансы* — важная часть финансовой системы. Они находятся в собственности государства и в соответствии с Бюджетным кодексом, функционирующим с 1 января 2000 г. и составляют бюджетную систему (федеральный, региональные, местные бюджеты и внебюджетные специальные фонды).

Федеральный бюджет РФ и консолидированные бюджеты субъектов РФ образуют консолидированный бюджет РФ, а бюджет субъекта РФ и бюджеты муниципальных образований на его территории формируют консолидированный бюджет субъектов РФ.

Федеральному бюджету РФ принадлежит ведущая роль, он обеспечивает финансовыми ресурсами решение общенациональных задач. На его долю приходится 62% всех доходов консолидированного бюджета РФ.

*Децентрализованные финансы* составляют основу финансовой системы, так как именно в сфере материального производства формируется преобладающая часть финансовых ресурсов страны. Децентрализованные финансы объединяют финансы коммерческих и некоммерческих предприятий (организаций), финансы домашнего хозяйства.

Решающую роль среди децентрализованных финансов играют финансы коммерческих предприятий, организаций, участвующие в создании всех денежных фондов страны. От их состояния зависит общее финансовое положение Российской Федерации и, следовательно, выполнение всех намеченных экономических и социальных программ.

В условиях рыночной экономики финансовые отношения предприятий, организаций могут эффективно функционировать на

основе ряда принципов – самостоятельности в принятии хозяйственных решений, самофинансированной предпринимательской деятельности и др. Выполнение этих принципов обуславливает стабильность всей финансовой системы.

Главным источником производственного и социального развития трудовых коллективов становится прибыль.

Итак, *финансовая система* представляет собой совокупность финансовых отношений, выступающих в виде взаимосвязанных и взаимодействующих категорий, звеньев, сфер, которые распределяют и используют фонды денежных средств хозяйствующих субъектов, домохозяйств, государства, а также специальных финансовых институтов.

### ***1.6. История развития финансовой системы РФ***

Финансовая система Руси стала складываться еще в IX веке. Предшественниками финансовых органов были княжеские казначеи, основным источником дохода княжеской казны – дань.

Начало финансовых преобразований в России связано с именем Петра I. Во главе финансового управления был поставлен Сенат. Для заведования доходами государства специальным указом учредили Камер-коллегию. В 1699 году Петр I взялся за сбор долгов, для этого создается Бурмистрская палата. В 1701 году создали Ближнюю Канцелярию, которая вела учет доходов и расходов казны.

Во время правления Екатерины II при Сенате была учреждена Экспедиция о государственных доходах. Екатерина II получила первый в истории России государственный заем в Голландии.

История финансовой системы Российской империи начинается 8 сентября 1802 года, когда высочайшим манифестом императора Александра I были созданы первые 8 министерств, среди которых особое место отводилось Министерству финансов. Первым министром финансов стал граф Алексей Иванович Васильев, его заслугой стало заметное сокращение государственного долга.

Министерство финансов Российской империи просуществовало вплоть до февральской революции 1917 года.

В октябре 1917 года был учрежден Наркомат финансов РСФСР, задачи которого заключались в осуществлении общего



руководства финансами и проведении единой финансовой политики.

В период Великой Отечественной войны произошло усиление централизации финансовых ресурсов государства и перераспределение национального дохода в пользу военных расходов.

В 1946 году Наркомат финансов РСФСР был преобразован в союзно-республиканское Министерство финансов СССР.

В период с 1980-х годов по 1992 год в стране произошла коренная перестройка всей финансовой системы. Постановлением Правительства РСФСР от 15 ноября 1991 года Министерство финансов СССР было ликвидировано и вся финансовая система переведена в подчинение Министерства экономики и финансов РСФСР.

16 мая 1992 года указом Президента Российской Федерации вновь было создано Министерство финансов Российской Федерации. В настоящее время Министерство финансов возглавляет Силуанов Антон Германович.

Надежная финансовая система является стержнем в успешном развитии и функционировании экономики. Финансовая система влияет на темпы и направления социально-экономического развития государства, каждого отдельного города и поселка.

Указом Президента Российской Федерации от 19 августа 2011 года 8 сентября установлен профессиональный праздник – День финансиста.

8 сентября 2022 года все финансисты России отметят 220 лет со дня образования Российской финансовой системы.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое финансы?
2. Каковы предпосылки возникновения финансов?
3. Каковы функции финансов?
4. Охарактеризуйте систему финансов России.
5. Назовите основные звенья финансовой системы.
6. Когда начались финансовые преобразования в России?
7. Что такое централизованные и децентрализованные финансы?

## 2. Финансовая политика

### 2.1. Содержание и цели проведения финансовой политики

Совокупность государственных мероприятий по использованию финансовых отношений для выполнения государством своих функций представляет собой финансовую политику.

Содержание финансовой политики достаточно сложное, так как охватывает широкий комплекс мероприятий:

- 1) разработку общей концепции финансовой политики, определение ее основных направлений, целей, главных задач;
- 2) создание адекватного финансового механизма;
- 3) управление финансовой деятельностью государства и других субъектов экономики.

Финансовая политика – составная часть экономической политики государства. В ней конкретизируются главные направления развития национального хозяйства, определяются общий объем финансовых ресурсов, их источники и направления использования, разрабатывается механизм регулирования и стимулирования финансовыми методами социально-экономических процессов.

В то же время финансовая политика – относительно самостоятельная сфера деятельности государства, важнейшее средство реализации политики государства в любой области общественной деятельности.

Задачами финансовой политики является:

- 1) обеспечение условий для формирования максимально возможных финансовых ресурсов;
- 2) установление рационального с точки зрения государства распределения и использования финансовых ресурсов;
- 3) организация регулирования и стимулирования экономических и социальных процессов финансовыми методами;
- 4) выработка финансового механизма и его развитие в соответствии с изменяющимися целями и задачами стратегии;
- 5) создание эффективной и максимально деловой системы управления финансами.

В процессе проведения финансовой политики особенно важно обеспечение ее взаимосвязи с другими составными частями экономической политики – кредитной, ценовой, денежной.

Оценка результатов финансовой политики государства основывается на ее соответствии интересам общества и большинства его социальных групп, а также на достигнутых результатах, вытекающих из поставленных целей и задач. Важная составная часть финансовой политики – установление финансового механизма, при помощи которого происходит осуществление всей деятельности государства в области финансов.

Можно выделить две цели проведения финансовой политики: фискальная и регулирующая.

Любая финансовая политика в первую очередь предполагает решение фискальных задач государства, которые связаны с балансированием доходов и расходов государства. Оптимальной в этом случае является ситуация, при которой все расходы государства покрываются за счет его текущих обязательных доходов. Достичь такого равновесия очень трудно, так как потребности в осуществлении расходов более динамичны и, как правило, превышают возможности по сбору доходов. Поэтому государству постоянно приходится искать пути сокращения расходов или увеличения доходов. И то и другое направление является сложным с точки зрения его практического осуществления.

Кроме фискальных целей финансовая политика предполагает проведение регулирования экономических процессов. Регулирование осуществляется в связи с тем, что государство располагает определенными инструментами, которые оказывают влияние на интересы экономических субъектов. К ним относятся налоги, государственный кредит, бюджетные ассигнования, различные нормы и нормативы, при помощи которых регулируются финансовые отношения. С помощью этих инструментов государство оказывает воздействие на размер денежных средств, которым располагает экономический субъект, и таким образом влияет на различные экономические процессы.

В настоящее время регулирование является обязательным элементом финансовой политики любого государства и сознательно используется для достижения целей экономического развития. Существует два механизма финансового регулирования: стимулирующий и рестрикционный.

Фискальные и регулирующие цели финансовой политики, как правило, находятся в определенном противоречии, так как первые требуют ежегодного балансирования доходов и расходов

государства, а вторые очень часто приводят к бюджетному дефициту в условиях стимулирования экономического роста и занятости. Однако такая ситуация временна, потому что после достижения позитивного результата обеспечивается балансирование бюджета и в ряде случаев формирование и накопление бюджетных профицитов.

Важная составная часть финансовой политики – это разработка финансового механизма, при помощи которого происходит осуществление всей деятельности государства в области финансов. Финансовый механизм представляет собой систему установленных государством форм, видов и методов организации финансовых отношений. Он внешняя оболочка финансов, проявляющаяся в финансовой практике. К элементам финансового механизма относятся формы финансовых ресурсов, методы их формирования, система законодательных норм и нормативов, которые используются при определении доходов и расходов государства, организации бюджетной системы, финансов предприятий и рынка ценных бумаг.

Финансовый механизм – наиболее динамичная часть финансовой политики. Его изменения происходят в связи с решением различных тактических задач, и поэтому финансовый механизм чутко реагирует на все особенности текущей обстановки в экономике и социальной сфере страны. Финансовый механизм подразделяется на директивный и регулирующий.

## ***2.2. Типы финансовой политики***

Развитие государства связано с изменением финансовой политики. Использование того или иного типа финансовой политики определяется особенностями текущего этапа развития экономики и социальной сферы, интересами правящих партий и социальных групп и господствующими теоретическими концепциями, влияющими на экономический и политический курс государства. Все это обеспечивает сохранение и развитие существующей в данном государстве системы общественных отношений.

Анализ применявшейся различными государствами финансовой политики позволяет выделить три ее основных типа: классический, регулирующий, планово-директивный.

До конца 20-х годов прошлого столетия основным типом финансовой политики большинства стран был *классический*. Такая финансовая политика была основана на трудах классиков политэкономии *А. Смита* (1723-1790) и *Д. Рикардо* (1772-1823) и их последователей. Основное ее направление – невмешательство государства в экономику, сохранение свободной конкуренции, использование рыночного механизма как главного регулятора хозяйственных процессов. Следствием этого было ограничение государственных расходов и налогов, обеспечение условий для формирования и исполнения равновесного (сбалансированного) бюджета.

В конце 20-х годов прошлого столетия, когда обострился весь комплекс экономических, политических и социальных проблем большинства государств, в индустриально развитых странах осуществлялся переход к *регулирующей* финансовой политике. В ее основу вначале была положена экономическая теория английского экономиста *Дж. М. Кейнса* (1883-1946) и его последователей. Они исходили из необходимости вмешательства в экономику и регулирования государством ее циклического развития. Финансовая политика наряду с ее традиционными задачами стала преследовать цель использовать финансовый механизм для регулирования экономики и социальных отношений в целях обеспечения полной занятости населения. Основными инструментами вмешательства в экономику становятся государственные расходы, за счет которых формируется дополнительный спрос. Система налогов в условиях регулирующей финансовой политики кардинально изменяется. Главным механизмом регулирования становится подоходный налог, использующий прогрессивные ставки. Большое внимание в финансовом механизме уделяется системе государственного кредита, на основе которого проводится политика дефицитного финансирования. Государство активно развивает применение долгосрочных и среднесрочных займов. Рынок ссудных капиталов становится вторым по значению источником доходов бюджета, а дефицит бюджета используется для регулирования экономики.

В 1970-е годы в основу финансовой политики была положена неоконсервативная стратегия, связанная с неоклассическим направлением экономической теории. Эта разновидность финансовой политики не связана с отказом от регулирования как ее цели, но ограничивает вмешательство государства в экономику и социальную область. Регулирование экономики становится

многоцелевым. Кроме экономического роста и занятости государство регулирует денежное обращение, валютный курс, социальные факторы экономики, структурную перестройку хозяйства и другие процессы, находящиеся в кризисном состоянии.

*Планово-директивная* финансовая политика применялась в странах, использовавших административно-командную систему управления экономикой. Основанная на государственной собственности на средства производства, плановая система управления позволяла осуществлять прямое директивное руководство всеми сферами экономики и социальной жизни, в том числе и финансами. Цель финансовой политики в этих условиях – обеспечение максимальной концентрации финансовых ресурсов у государства (в первую очередь у центральных органов власти и управления) для их последующего перераспределения в соответствии с основными направлениями государственного плана.

### ***2.3. Финансовая политика в Российской Федерации на современном этапе***

В связи с переходом к рыночным отношениям, приватизацией государственной собственности в нашей стране изменился финансовый механизм.

Это нашло выражение прежде всего в переводе взаимоотношений между государством и приватизированными предприятиями на налоговую основу.

Изменились межбюджетные отношения. Территориальные бюджеты (региональные, местные) получили большую самостоятельность, в первую очередь в сфере расходования средств. Территориальные органы власти стали самостоятельно определять направления использования бюджетных ресурсов.

Были внесены изменения в формирование территориальных бюджетов. В вышестоящих бюджетах (федеральном, региональных) были созданы фонды финансовой помощи, из которых в нижестоящие бюджеты стали поступать трансферты, размер которых определялся по единой методике, учитывающей налоговый потенциал и численность населения территорий.

С организацией фондового рынка изменился порядок перераспределения средств субъектами хозяйствования. Это стало

возможным на основе эмиссии корпоративных ценных бумаг и их продажи и покупки на фондовых биржах.

С созданием частных страховых компаний в стране стал функционировать страховой рынок и частные страховые фонды.

Из государственного бюджета были выведены средства социального страхования и созданы государственные социальные внебюджетные фонды (пенсионный, занятости, медицинского страхования, социального страхования).

Процесс преобразований в нашей стране продолжается. В среднесрочной перспективе должны быть созданы условия для роста благосостояния граждан, сокращения масштабов бедности, поддержания устойчиво высоких темпов экономического роста на базе повышения качества человеческого капитала, развития конкуренции и повышения эффективности государственного управления.

Основные социально-экономические реформы будут направлены на повышение:

- качества жизни граждан через проведение реформ образования, здравоохранения, а также обеспечение населения доступным жильем;
- конкурентоспособности российских компаний, в том числе путем создания среды для добросовестной конкуренции, технического регулирования и развития финансовых рынков;
- эффективности государственного управления через проведение административной реформы, совершенствование управления государственным имуществом, бюджетной реформы.

### **Контрольные вопросы**

1. Определите цель и содержание финансовой политики государства.
2. Определите тип финансовой политики, реализующийся в современной России.
3. На чьих трудах основывается классический тип финансовой политики?
4. Назовите задачи финансовой политики.
5. Назовите цель планово-директивной финансовой политики.
6. На что направлены социально-экономические реформы финансовой политики России?
7. Что является важной составной частью финансовой политики?

### 3. Управление финансами

#### 3.1. Понятие об управлении финансами

*Управление финансами* – это система форм, методов и приемов, с помощью которых осуществляется управление денежным оборотом и финансовыми ресурсами.

Объектами управления финансами являются разные виды финансовых отношений. Объекты управления финансами можно классифицировать по звеньям системы финансов Российской Федерации. По этому признаку следует выделить следующие объекты финансового управления: государственные финансы, финансы хозяйствующих субъектов и местные финансы.

Субъектами управления финансами являются законодательные и исполнительные органы власти и управления в соответствии с компетенцией в финансовой сфере. Их правомерно классифицировать по звеньям системы финансов.

Цель управления финансами – обеспечение устойчивости и финансовой независимости, проявляющееся в макроэкономической сбалансированности, профиците бюджета, снижении государственного долга, твердости национальной валюты, а в итоге в росте благосостояния населения.

В процессе управления финансами органами управления осуществляются следующие функции: финансовое планирование, оперативное управление финансами, финансовый контроль.

Воздействие субъекта на объект управления может осуществляться с помощью как административно-распорядительных, так и экономических методов управления. Те и другие методы применяются в условиях как командно-административной, так и рыночной экономики. Административно-распорядительные методы предполагают выработку приказов, распоряжений, других распорядительных документов, их доведение до подчиненных и контроль за исполнением. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности персонала в повышении эффективности выполнения своих функций.

Функция планирования заключается в прогнозной оценке объема собственных финансовых ресурсов, их рационального распределения и эффективного использования. Прогнозной оценке предшествует анализ выполнения плановых показателей доходов и



расходов, выявление отклонений и обусловивших их причин. На основе анализа этих причин выделяются и учитываются при прогнозировании те из них, которые в будущем могут проявиться в большей мере. Все финансовые планы разрабатываются по балансовому методу, который включает доходные источники и расходные статьи: у хозяйствующего субъекта – баланс доходов и расходов; у государства – бюджет, централизованные внебюджетные фонды социального назначения; у домохозяйств – баланс денежных доходов и расходов населения (разрабатывается Министерством финансов РФ).

Функция оперативного управления связана с осуществлением практических действий по выполнению финансового плана, внесению коррективов в его показатели с учетом новых хозяйственных обстоятельств, изысканию иных источников формирования финансовых ресурсов и направлений (сфер) их эффективного вложения.

Функция контроля осуществляется главным образом на стадии оперативного управления и призвана обеспечить полное и своевременное поступление денежных средств в централизованные и децентрализованные фонды финансовых ресурсов, целевое использование этих средств, своевременное их доведение до получателя.

Управление финансами на современном этапе немыслимо без автоматизированной системы управления (АСУ-финансы). АСУ-финансы обеспечивает автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для анализа и финансового программирования.

### ***3.2. Органы управления финансами и их функции***

Управление финансами осуществляется посредством использования соответствующего управленческого аппарата. Общее управление финансами осуществляют высшие органы власти и управления: Президент РФ и его Администрация, Федеральное Собрание, Правительство РФ.

Президент РФ (Администрация Президента РФ) регламентирует деятельность финансовых органов, имеет право наложить вето на финансовое законодательство, подписывает федеральный

закон о федеральном бюджете России, подготавливает и направляет Федеральному Собранию Бюджетное Послание.

Федеральное Собрание утверждает финансовые законы, рассматривает проект федерального бюджета России и утверждает закон о федеральном бюджете.

Правительство РФ формирует федеральный бюджет, является единым центром управления финансами, разрабатывает концептуальные основы финансовой политики.

Главным органом, осуществляющим текущее управление государственными финансами, является Министерство финансов Российской Федерации.

В соответствии с Положением о Министерстве финансов Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства РФ от 30 июня 2004 г. №329, Министерство финансов Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере бюджетной, налоговой, страховой, валютной, банковской деятельности, государственного долга, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, производства, переработки и обращения драгоценных металлов и драгоценных камней, таможенных платежей, включая определение таможенной стоимости товаров и транспортных средств, инвестирования средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии, организации и проведения лотерей, производства и оборота защищенной полиграфической продукции, финансового обеспечения государственной службы, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма.

Руководство Министерством финансов Российской Федерации осуществляют министр финансов и его заместители. Министр финансов РФ имеет пять заместителей, в том числе одного статс-секретаря.

Министерство финансов РФ имеет следующую структуру:

- 1) Центральный аппарат Министерства финансов РФ;
- 2) Федеральная налоговая служба;
- 3) Федеральная служба финансово-бюджетного надзора;
- 4) Федеральная служба страхового надзора;
- 5) Федеральное казначейство.

Самостоятельным юридическим лицом, входящим в состав Министерства финансов Российской Федерации, является Федеральное казначейство. В структуру Федерального казначейства входят Главное управление Федерального казначейства, территориальные органы в субъектах Российской Федерации, органы федерального казначейства в районах, городах и городских районах.

При контроле всех поступлений и выплат денежных средств бюджетов и внебюджетных фондов в структуре исполнительной власти казначейство реализует функции кассира и главного бухгалтера.

Федеральная налоговая служба и Федеральная таможенная служба осуществляют контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в бюджетные фонды налогов, таможенных доходов, сборов и других платежей. Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом организует управление государственным имуществом с целью получения доходов неналогового характера. Федеральная служба по финансовым рынкам контролирует деятельность участников фондового рынка, способствуя тем самым увеличению поступлений в бюджетный фонд. Система Банка России является важным органом по реализации денежно-кредитной и финансовой политики. Банк России осуществляет наряду с Федеральным казначейством исполнение бюджета, контролирует деятельность других кредитных институтов.

Счетная палата РФ контролирует выполнение финансового законодательства и движение федеральных денежных средств. Она независима от Правительства РФ и подотчетна Федеральному Собранию РФ.

Проведение финансовой политики в субъектах РФ, их административно-территориальных и муниципальных образованиях осуществляют соответствующие финансовые учреждения.

Территориальные финансовые органы являются функциональными подразделениями территориальных администраций, но одновременно с этим они входят в систему Министерства финансов РФ. Территориальные финансовые органы обеспечивают разработку и реализацию единой финансовой политики территориальной администрации, составление и исполнение территориального бюджета, исполнительно-распорядительные функции в сфере управления финансами территории.

Территориальными органами Федеральной налоговой службы являются налоговые инспекции по соответствующей территории (республике, краю, области, городу, району). Районные, городские, государственные налоговые инспекции выполняют основную нагрузку по непосредственному контролю за исполнением налогового законодательства всеми физическими и юридическими лицами на обслуживаемой территории. Структура районной, городской налоговой инспекции утверждается на основании социально-демографических, экономических и географических характеристик района, города, объема выполняемой работы и других факторов, учитываемых при создании внутривидовых подразделений.

### ***3.3. Финансовый механизм***

Финансовый механизм – система установленных государством форм, видов и методов организации финансовых отношений; совокупность способов управления финансовыми отношениями. Элементы финансового механизма: формы финансовых ресурсов; методы их формирования; система законодательных норм и нормативов, которые используются при определении доходов и расходов государства; организации бюджетной системы, финансов предприятий и рынка ценных бумаг.

Финансовый механизм включает: формы финансовых отношений в государстве; порядок (правила) формирования и использования централизованных и децентрализованных фондов денежных средств; методы финансового планирования; формы управления финансами; финансовое законодательство.

Необходимость финансов возникла в капиталистическом государстве в связи с налаживанием регулярного товарно-денежного обмена и ростом потребностей государства в финансовых ресурсах (в докапиталистических формациях большая часть государственных потребностей удовлетворялась за счет натуральных податей и сборов, повинностей).

Быстрый рост расходов капиталистических государств стал толчком развития финансов. Материальную основу финансов образуют деньги. В процессе развития научно-технического прогресса деньги становятся важным мерилем затрат на производство продукции, рабочую силу и средством собирания налогов.

Финансовая деятельность обусловлена экономическими законами. Они определяют экономическую необходимость развития материального производства и удовлетворения личных потребностей членов общества. Их обеспечение связано с распределением общественного продукта в целях образования фондов возмещения средств производства, страховых и резервных фондов, фондов личного и общественного потребления.

В условиях формирования и развития рынка необходимость финансов возрастает. Понятие «рынок» и его роль в экономике трактуются по-разному. Одни экономисты под рынком понимают полную свободу купли-продажи, разгул стихийных сил, ничем не ограниченную спекуляцию, исключая регулирование основных категорий рынка. Другие видят в рынке чудодейственное лекарство, способное излечить экономику от всех ее недугов, утверждая, что якобы рынок все отрегулирует. На практике и в теории получается далеко не так.

Финансовый механизм может быть директивный и регулирующий.

Директивный финансовый механизм разрабатывается для финансовых отношений, в которых непосредственно участвует государство. В его сферу включаются налоги, государственный кредит, расходы бюджета, бюджетное планирование и финансирование, при которых государство детально разрабатывает систему организации финансовых отношений.

Регулирующий финансовый механизм определяет основные «правила игры» в конкретном сегменте финансово, не затрагивающем прямо интересы государства (например, организация внутривозрастных отношений). При этом государство устанавливает общий порядок использования финансовых ресурсов, остающихся на предприятии после уплаты налогов и обязательных платежей, а предприятие самостоятельно разрабатывает формы, виды денежных фондов, направления их использования.

### ***3.4. Финансовое планирование и прогнозирование***

Финансовое планирование – это управленческая деятельность по достижению сбалансированности и пропорциональности в движении денежных потоков и финансовых ресурсов, т.е. оптимального соотношения между финансовыми ресурсами,

находящимися в распоряжении государства, и доходами, остающимися у хозяйствующих субъектов.

Финансовое планирование представляет собой составную часть народнохозяйственного планирования, базируется на макроэкономических показателях прогноза социально-экономического развития и направлено на координацию деятельности всех органов финансовой системы. Относительная обособленность ее отдельных звеньев предопределяет необходимость разработки системы финансовых планов, отражающих:

- особенности форм и методов образования денежных фондов;
- отраслевое и территориальное перераспределение финансовых ресурсов.

Главным объектом финансового планирования выступают финансовые ресурсы, перераспределяемые между отдельными субъектами финансовой системы. Движение финансовых ресурсов закрепляется в соответствующих планах, которые образуют единую систему финансового планирования. Центральное место в системе финансовых планов принадлежит *бюджетам* (федеральному, субъектов Федерации, органов местного самоуправления).

Бюджеты разрабатываются с учетом необходимости достижения минимальных государственных стандартов на основе нормативов финансовых затрат, а также в соответствии с другими нормами (нормативами), установленными законодательством Российской Федерации, субъектов Федерации, правовыми актами органов местного самоуправления. Наряду с бюджетами на федеральном уровне, уровне субъектов Федерации, органов местного самоуправления могут формироваться и формируются внебюджетные фонды. Движение денежных средств в этих фондах отражается соответственно в *сметах доходов и расходов*.

На общегосударственном и территориальном уровнях в систему финансового планирования включается разработка и реализация перспективных финансовых планов, финансовых балансов, а также балансов движения доходов и расходов населения. Для финансового планирования особое значение имеет та информация, которая дает представление о положении дел в будущем, т. е. прогностическая информация. Процесс получения этой информации называется прогнозированием. Финансовое прогнозирование – это обоснование показателей финансовых планов, предвидение финансового положения на тот или иной период времени. В теории и

на практике выделяют среднесрочное (5-10 лет) и долгосрочное (более 10 лет) финансовое прогнозирование.

Главной целью финансового прогнозирования является определение реально возможного объема финансовых ресурсов и их потребности в прогнозируемом периоде. Финансовые прогнозы являются необходимым элементом и одновременно этапом в выработке финансовой политики. Они позволяют разрабатывать различные сценарии решения социально-экономических задач, стоящих пред всеми субъектами финансовой системы.

В теории и на практике используются различные методы прогнозирования. Среди них выделим следующие:

- методы экспертных оценок (опрос с использованием дельфийского метода, представительский опрос и др.);
- методы обработки пространственных и временных совокупностей;
- методы ситуационного анализа и прогнозирования, в том числе методы имитационного моделирования, модели роста;
- методы пропорциональных зависимостей показателей, включая производственные функции и функцию издержек.

Финансовое программирование – метод финансового планирования, основанный на программно-целевом подходе. Он предназначен:

- для установления приоритетов государственных расходов по направлениям;
- повышения эффективности расходования государственных средств;
- прекращения финансирования в соответствии с выбором альтернативного варианта.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под управлением финансами?
2. Какие органы управления финансами в РФ существуют на федеральном, региональном и местном уровнях?
3. Какие финансовые планы и прогнозы разрабатываются в рамках управления финансами?
4. Что такое финансовое программирование?
5. Каково назначение финансового планирования?
6. Какие методы прогнозирования используются управление финансами?
7. Назовите виды финансового механизма?

## 4. Финансовый контроль

### 4.1. Сущность финансового контроля

С позиции практики финансовый контроль представляет собой совокупность мероприятий по организации соблюдения финансового законодательства и финансовой дисциплины всех субъектов хозяйствования и управления, а также оценку эффективности финансовых операций и целесообразности произведенных расходов. Другими словами, финансовый контроль не только включает в себя оценку правомерности тех или иных финансовых действий, но имеет и аналитический аспект.

Финансовый контроль, как и все иные финансовые категории, видоизменялся по мере эволюции финансовых отношений. Исторически он возник как государственный контроль над расходованием средств государственной казны. Расширение сферы финансовых отношений, углубление финансовых взаимосвязей между субъектами хозяйствования, появление и развитие финансовых рынков, совершенствование форм организации бизнеса требовало изменения и применения адекватных форм и методов организации финансового контроля.

Объектом финансового контроля выступают распределительные процессы при формировании и использовании финансовых ресурсов, в том числе в форме централизованных фондов денежных средств.

Предметом финансового контроля выступают различные финансовые показатели: доходы и расходы бюджетов разных уровней, размеры налоговых платежей, доходы хозяйствующих субъектов, их издержки обращения, себестоимость и прибыль, а также доходы и расходы домохозяйств и т. п. Многие из контролируемых показателей являются расчетными, что обуславливает необходимость проверки достоверности и правильности их расчета в соответствии с действующими нормативными документами. Сферой финансового контроля являются все операции не только денежного оборота, но и бартерные сделки, а также различные формы взаимозачетов.

На финансовый контроль возложены многообразные задачи в различных сферах финансово-хозяйственной жизни общества. От характера его организации во многом зависит результативность



финансового контроля. Мировое сообщество выработало определенные принципы, изложенные в Лимской декларации ИНТОСАИ (международной организации высших контрольных органов). Среди них – независимость, объективность, компетентность, гласность.

Для каждого вида контроля и контролирующего органа предусмотрен соответствующий регламент, определяющий порядок, последовательность выполнения контрольных операций и форму отчетности.

#### **4.2. Формы, виды и методы проведения финансового контроля**

Существуют и используются различные формы контроля, которые принято классифицировать по определенным признакам, приведенным в таблице 1.

Таблица 1

Классификация форм финансового контроля

Признак классификации	Форма финансового контроля
Регламент осуществления	Обязательный, инициативный, внешний и внутренний
Время проведения	Предварительный, текущий и последующий
Субъекты контроля	Государственный (в том числе президентский, органов законодательной и представительной власти), органов местного самоуправления, финансово-кредитных органов, ведомственный, внутрихозяйственный, независимый (аудиторский)
Объекты контроля	Бюджетный, внебюджетных фондов, налоговый, кредитный, страховой, инвестиционный, таможенный, валютный

Различают следующие методы (способы, приемы) осуществления финансового контроля: проверки, обследования, анализ финансового состояния, наблюдения (мониторинг), ревизии.

*Проверка* представляет собой один из основных методов финансового контроля и предусматривает исследование определенного круга вопросов в целях выявления нарушений финансового законодательства. В ходе осуществления проверки контролирующие органы анализируют финансовую деятельность объекта, привлекая максимальное количество документальных источников информации. Объектом проверки может быть любая финансовая

операция, совершенная территориальными, коллективными или индивидуальными субъектами финансовых правоотношений. Субъектами, имеющими право на проведение проверок, являются практически все органы и агенты финансового контроля.

*Обследование* – один из основных методов предварительного финансового контроля; оно направлено на исследование отдельных сторон финансово-хозяйственной деятельности. Обследование применяется для оперативного выявления фактов, свидетельствующих о соблюдении финансовой дисциплины (или о ее нарушениях), также определения целесообразности более глубокой, всесторонней проверки подконтрольного объекта. Основная цель обследования – общий анализ финансово-хозяйственной деятельности, выявление ее недостатков. Эта цель достигается путем решения следующих задач: исследования (мониторинга) финансовой документации; выявления финансового состояния объекта проверки; проверки соблюдения нормативных актов в сфере исполнения бюджетных назначений и правильности их оформления; оценки уровня обоснованности и целевого назначения государственных (муниципальных) расходов и т. д.

*Анализ* представляет собой специальный метод контроля достоверности финансовой документации с использованием аналитических приемов математики. Как правило, объектом финансового анализа являются бухгалтерские счета и балансы, а главной задачей – выявление полноты и своевременности отражения в учете и отчетности налогооблагаемой базы. Данный метод финансового контроля осуществляется финансовыми органами, ведущими расчеты хозяйствующих субъектов по платежам в бюджет и во внебюджетные фонды (налоговыми органами, внебюджетными фондами и т. д.). В результате анализа финансовой деятельности контролируемого объекта производится доначисление налогов или уточнение налогооблагаемой базы, что значительно влияет на рост доходов государственных или муниципальных бюджетов.

*Наблюдение* представляет собой ознакомление с деятельностью объекта контроля без применения сложных комплексных приемов получения и оценки информации.

*Ревизия* производится с целью установления законности и финансовой дисциплины на конкретном объекте и является основным методом финансового контроля. Она проводится на месте и основывается на проверке первичных документов, учетных

регистров, бухгалтерской и статистической отчетности, фактического наличия денежных средств. В зависимости от содержания ревизии делятся на документальные и фактические.

Таким образом, проведение финансового контроля с помощью различных методов позволяет выявить нарушения на разных стадиях исполнения бюджета и своевременно предпринять необходимые действия.

### ***4.3. Государственный финансовый контроль***

Государственный финансовый контроль предусматривает правовое регулирование финансовых отношений в Российской Федерации.

Прежде всего он охватывает контроль бюджетных правоотношений. Органами государственного финансового контроля выступают специальные подразделения Администрации Президента, Совета Федерации, Правительства РФ, а также соответствующие структуры представительных и исполнительных органов субъектов Федерации.

Особое место со стороны представительных органов в системе государственного финансового контроля принадлежит Счетной палате РФ, созданной и действующей в соответствии с Законом РФ от 11 января 1995 г. №4-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации». Она подотчетна лишь Федеральному Собранию РФ. Деятельность Счетной палаты связана с контролем федеральной собственности и контролем за расходованием федеральных средств. Основными формами контроля Счетной палаты являются тематические проверки и ревизии. При выявлении нарушений руководителям проверяемых организаций направляются представления для принятия мер по их устранению, а в случаях выявления хищения государственных средств дела передаются в правоохранительные органы.

Главным органом финансового контроля со стороны Администрации Президента является Главное контрольное управление Президента РФ, созданное в соответствии с его указом.

К числу основных функций данного управления относятся: контроль за деятельностью органов контроля и надзора при федеральных органах исполнительной власти, а также подразделений Администрации Президента; рассмотрение жалоб и обращений

юридических и физических лиц. В случае выявления финансовых нарушений Главное контрольное управление имеет право направлять предписания об их устранении. По результатам проверок Управление вносит предложения на рассмотрение Президента. Применять какие-либо санкции к нарушителям самостоятельно Главное контрольное управление не имеет права.

Основными органами государственного контроля со стороны исполнительной власти являются Межведомственный совет по государственному финансовому контролю, Министерство финансов РФ, а также финансовые органы субъектов Федерации. В Совет входят председатель Банка России, руководитель Федерального казначейства, руководители финансово-контрольных органов. К работе Межведомственного совета могут привлекаться представители Генеральной прокуратуры и силовых структур. Совет возглавляет министр финансов Российской Федерации.

Министерство финансов РФ осуществляет финансовый контроль на всех стадиях формирования и использования федерального бюджета, внебюджетных фондов всеми органами исполнительной власти.

Финансовые органы субъектов Федерации также наделены правами осуществления государственного финансового контроля за формированием и использованием бюджетных средств соответствующего уровня.

#### ***4.4. Негосударственный финансовый контроль***

Негосударственный финансовый контроль подразделяется на внутрифирменный (корпоративный), контроль со стороны коммерческих банков за организациями, клиентами и аудиторский контроль.

Внутрифирменный контроль может осуществляться финансово-экономическими подразделениями и ревизионными комиссиями предприятий, организаций. Положение о статусе этих органов определяется внутренними нормативно-правовыми актами. Органы внутреннего контроля контролируют как правомочность совершения тех или иных операций представительными и исполнительными органами управления организации, так и осуществляют контроль эффективности и целесообразности затрат, в том

числе в инвестиционные проекты, а также оценку и контроль финансового состояния предприятия.

Коммерческие банки обязаны контролировать соблюдение организациями-клиентами установленного порядка ведения расчетно-кассовых операций и валютного законодательства. При выдаче кредитов организациям коммерческие банки в соответствии с кредитным договором могут осуществлять и иные виды контроля финансово-хозяйственной деятельности кредиторов. Такой контроль со стороны банка рассматривается как элемент управления кредитным риском.

Аудиторский контроль в России является относительно новым направлением контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организаций. Аудит в узком понимании подразумевает проверку истинности докладов и заявлений руководства и отчетность по результатам такой проверки. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверности финансовой отчетности экономических субъектов, подлежащих аудиту, и соответствие совершаемых ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в Российской Федерации. Под достоверностью финансовой отчетности понимается такая степень точности ее данных, которая позволяет компетентному пользователю делать на ее основе обоснованные выводы о результатах деятельности экономических субъектов и принимать соответствующие решения.

В нормативных документах по аудиторской деятельности различают внешний и внутренний, обязательный и инициативный аудит.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы цели и задачи финансового контроля?
2. Каким образом классифицируется финансовый контроль?
3. Каковы отличительные особенности государственного и негосударственного финансового контроля?
4. Назовите методы финансового контроля.
5. Что объектом финансового контроля?
6. Какие органы осуществляют негосударственный финансовый контроль?
7. Какие функции выполняет Главное контрольное управление Президента РФ?

## 5. Бюджет и бюджетная система

### 5.1. Содержание бюджета, его роль в социально-экономическом развитии государства

С сущностных позиций как экономическая категория, бюджет рассматривается как система экономических (денежных) отношений между государством, экономическими субъектами и населением по поводу перераспределения части стоимости общественного продукта в процессе образования и использования особого централизованного фонда денежных средств для удовлетворения наиболее важных на данном этапе развития потребностей общества. Такой подход находит развитие в трактовках более прикладного характера. Так, в Бюджетном кодексе РФ (ст. 6) с позиции хозяйственной практики бюджет трактуется как *форма образования и расходования* фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления. В этом случае бюджет интерпретируется со стороны источников его формирования и тех конкретных форм, в которых осуществляется движение (расходование) бюджетных средств, а также со стороны отношений, составляющих суть этих процессов.

Бюджет – это объективно обусловленное звено финансовой системы, особый сегмент денежных отношений, связанный с формированием, распределением и использованием централизованного фонда денежных средств, предназначенного для обеспечения функций и задач государства и его территориальных подсистем; это главный финансовый план страны, важнейший инструмент государственного регулирования.

Сущность любой экономической категории, в том числе и бюджета, проявляется в ее функциях. Поскольку бюджет является наиболее широкой финансовой категорией, то ему принадлежат все функции, присущие финансам:

- 1) образование бюджетного фонда (бюджетные доходы);
- 2) использование бюджетного фонда (бюджетные расходы);
- 3) контрольная.

Первую функцию выполняют бюджетные доходы, включающие налоги, займы, доходы от государственной собственности (предприятий), доходы от эмиссии бумажных денег.

Вторая функция бюджета принадлежит конкретным целевым бюджетным расходам.

Контрольная функция бюджета предполагает создание условий для проведения контроля, осуществляется одновременно и с первой функцией, и со второй. Контрольная функция обуславливает возможность эффективного воздействия государства на все экономические процессы. При этом контроль и контрольная функция не идентичные (хотя и взаимосвязанные) понятия: первое выражает одну из важных сторон деятельности финансовых органов, второе — присущее финансам свойство, создающее объективную основу для осуществления контроля.

Бюджет играет важную экономическую, социальную и политическую роль в воспроизводственном процессе. Используя средства бюджетного фонда на финансирование наиболее прогрессивных, приоритетных отраслей народного хозяйства, государство влияет на перераспределение национального дохода между отраслями. Через бюджет доходы более рентабельных отраслей перераспределяются в отрасли с низкой рентабельностью (например, из промышленности в сельское хозяйство). Финансируя за счет бюджетного фонда содержание учреждений и организаций социальной сферы, государство обеспечивает воспроизводство рабочей силы. Через бюджет перераспределяются доходы между федеральным уровнем и административными территориями (субъектами РФ).

## ***5.2. Особенности построения бюджетной системы в странах с различным государственным устройством***

Традиционно под бюджетной системой понимают основанную на экономических отношениях и государственном устройстве, регулируемую нормами права совокупность бюджетов различных территориальных уровней.

Структура бюджетной системы обусловлена формой государственного устройства, под которой понимаются внутреннее строение государства, деление его на составные части и система взаимоотношений между ними на основе распределения властных полномочий и суверенитета между центром и территориальными образованиями.

По форме государственного устройства страны подразделяются на две группы: простые (унитарные) и сложные. Простое (унитарное) государство – это единое, централизованное государство, состоящее из различных административно-территориальных единиц (округов, дистриктов, областей, краев и т. п.), не имеющих в своем составе других государств или государственных образований. Сложные – это государства, которые представляют собой либо союз государств, либо общность относительно самостоятельных территориальных (государственных) образований. Примерами сложных государств служат федерация, конфедерация, империя, т. е. насильственно создаваемое государство; наиболее распространенной формой является федерация.

В унитарных (единых) государствах бюджетная система состоит из двух уровней – государственный бюджет и местные бюджеты (их доходы и расходы не входят в федеральный бюджет, формируются и используются территориями самостоятельно). В качестве примера можно упомянуть о бюджетной системе Великобритании.

В федеративных государствах бюджетная система является, как правило, трехуровневой – государственный бюджет (федеральный бюджет или бюджет центрального правительства), бюджеты членов федерации (штатов – в США, земель (ландов) – в ФРГ, провинций – в Канаде), местные бюджеты. Все бюджетные уровни существуют самостоятельно и не входят по доходам и расходам в вышестоящие бюджеты.

### ***5.3. Бюджетная система Российской Федерации***

*Бюджетная система РФ* – совокупность бюджетов всех уровней и государственных внебюджетных фондов, основанная на экономических отношениях и государственном устройстве РФ, регулируемая нормами права. Структура бюджетной системы Российской Федерации закреплена в ст. 10 Бюджетного кодекса РФ и включает:

- 1) федеральный бюджет и бюджеты государственных внебюджетных фондов;
- 2) бюджеты субъектов Федерации и бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов;
- 3) местные бюджеты, в том числе:



- бюджеты муниципальных районов;
- бюджеты городских округов, бюджеты внутригородских муниципальных образований городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга;
- бюджеты городских и сельских поселений.

Помимо вышеперечисленных видов бюджетов существует еще *консолидированный бюджет*, который представляет собой свод бюджетов всех уровней на соответствующей территории. Например, консолидированный бюджет РФ включает в себя федеральный бюджет плюс бюджеты субъектов Российской Федерации. Бюджетная система РФ действует на основе перечня принципов, указанных в ст. 28 Бюджетного кодекса РФ, и к ним относятся:

- 1) принцип единства бюджетной системы Российской Федерации;
- 2) принцип разграничения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации;
- 3) принцип самостоятельности бюджетов;
- 4) принцип равенства бюджетных прав субъектов РФ, муниципальных образований;
- 5) принцип полноты отражения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов;
- 6) принцип сбалансированности бюджета;
- 7) принцип результативности и эффективности использования бюджетных средств;
- 8) принцип общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов;
- 9) принцип прозрачности (открытости);
- 10) принцип достоверности бюджета;
- 11) принцип адресности и целевого характера бюджетных средств;
- 12) принцип подведомственности расходов бюджетов;
- 13) принцип единства кассы.

#### 5.4. Доходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения

Под доходами бюджета понимаются денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии с законодательством РФ в распоряжение органов государственной власти Российской Федерации, ее субъектов и органов местного самоуправления (рис. 2).

Доходы бюджетов образуются за счет налоговых и неналоговых поступлений, а также безвозмездных перечислений. В доходы бюджета текущего года зачисляется остаток средств на конец предыдущего года.

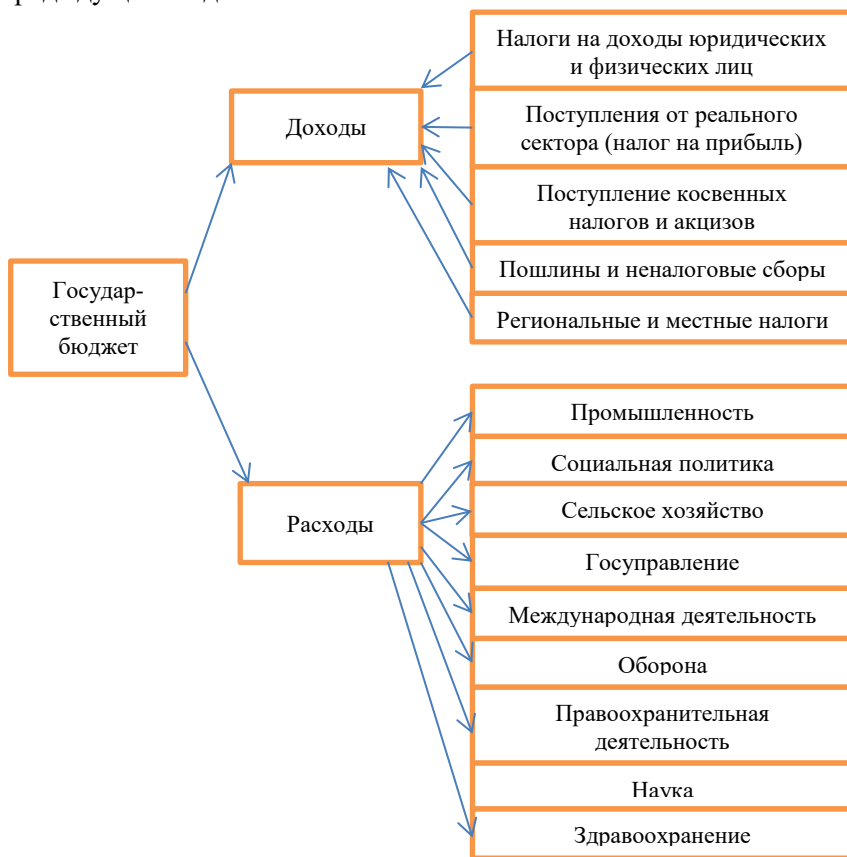


Рис. 2. Структура доходов и расходов государственного бюджета

К *налоговым доходам* относятся предусмотренные налоговым законодательством федеральные, региональные налоги и сборы субъектов РФ и местные налоги и сборы, а также пени и штрафы. В доходах соответствующего бюджета полностью учитывается также размер предоставленных налоговых кредитов, отсрочек и рассрочек по уплате налогов и иных обязательных платежей в бюджет.

Следующий вид доходов бюджетов – *неналоговые доходы*, к которым относятся:

- доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности;
- доходы от продажи или иного возмездного отчуждения имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности;
- доходы от платных услуг, оказываемых соответствующими органами государственной власти, органами местного самоуправления, а также бюджетными учреждениями, находящимися в ведении соответственно федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления;
- средства, полученные в результате применения мер гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности, в том числе штрафы, конфискации, компенсации, а также средства, полученные в возмещение вреда, причиненного Российской Федерации, субъектам и муниципальным образованиям, и иные суммы принудительного изъятия;
- доходы в виде финансовой помощи и бюджетных ссуд, полученных от бюджетов других уровней бюджетной системы РФ;
- иные неналоговые доходы.

### ***5.5. Расходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения***

Расходы бюджета, согласно Бюджетному кодексу РФ – это денежные средства, направляемые на финансовое обеспечение задач и функций государства и местного самоуправления. Формирование расходов бюджетов всех уровней должно базироваться на единых методологических основах, нормативах минимальной

бюджетной обеспеченности, финансовых затрат на оказание государственных услуг, устанавливаемых Правительством РФ.

Виды бюджетных расходов зависят от уровня социально-экономического развития страны, функций государства, задач, решаемых государством в конкретный исторический период времени, связей бюджета с хозяйством и других факторов. Виды расходов бюджетов группируются в соответствии с бюджетной классификацией по функциональному, экономическому и ведомственному признакам. Функциональная классификация расходов бюджетов представляет собой группировку расходов бюджетов по функциям, выполняемым государством. Ведомственная классификация расходов бюджетов отражает распределение бюджетных средств между их прямыми получателями, исходя из целевого назначения и конкретного вида затрат. Экономическая классификация устанавливает группировку расходов бюджета по их экономическому содержанию.

*Текущие расходы* – это расходы, связанные с предоставлением бюджетных средств юридическим и физическим лицам на их содержание и покрытие текущих потребностей, обеспечивающие текущее функционирование органов государственной власти, органов местного самоуправления, бюджетных учреждений. Это затраты:

- на государственное потребление (содержание экономической и социальной инфраструктуры, государственных отраслей народного хозяйства, закупки товаров и услуг гражданского и военного назначения, текущие расходы государственных учреждений);

- оказание государственной поддержки (субсидии, субвенции, текущие трансферты) нижестоящим органам власти, государственным и частным предприятиям;

- транспортные платежи;

- выплату процентов по государственному долгу и др. расходы.

*Капитальные расходы* – это денежные затраты, связанные с вложением в основной капитал и в прирост запасов:

- обеспечивают инновационную и инвестиционную деятельность;

- включают в себя:

а) капиталовложения за счет бюджета в различные отрасли народного хозяйства;

б) инвестиционные субсидии;

в) долгосрочные бюджетные кредиты государственным и частным предприятиям;

г) расходы на проведение капитального ремонта и иные расходы, связанные с расширением производства.

Основными формами расходов бюджетов являются: ассигнования на содержание бюджетных учреждений; средства на оплату товаров, работ, услуг, выполняемых физическим и юридическим лицами по государственным или муниципальным контрактам; трансферты населению; бюджетные кредиты физическим лицам, в т. ч. налоговые кредиты, отсрочки, рассрочки по уплате налогов, платежей и других обязательств; субвенции и субсидии физическим и юридическим лицам; инвестиции в уставные капиталы действующих или вновь создаваемых предприятий; бюджетные ссуды, дотации, субвенции и субсидии бюджетам других уровней, государственным внебюджетным фондам; кредиты иностранным государствам; средства на обслуживание долговых обязательств, в т. ч. государственных или муниципальных гарантий.

### ***5.6. Сбалансированность бюджетов***

*Сбалансированный бюджет* – бюджет, в котором равны соотношения доходов и расходов.

В случае если доходы и расходы в бюджете разнятся, то образуется дефицит или профицит бюджета.

Бюджетный дефицит – это превышение расходов бюджета над его доходами. Но это финансовое явление не обязательно относится к разряду чрезвычайных, исключительных событий. В современном мире нет государства, которое в те или иные периоды своей истории не сталкивалось бы с бюджетным дефицитом.

В настоящее время правительства экономически развитых стран взяли на вооружение рекомендации современных теорий использования государственных финансов для регулирования экономики. В этих условиях бюджетный дефицит и сопутствующий ему государственный долг рассматриваются не как «зло» экономики, а как гибкие и эффективные инструменты государственной политики. Однако их использование имеет определенные рамки.

Экономическая наука установила (а практика это подтверждает), что предельным уровнем бюджетного дефицита являются 3% ВВП. Максимальной границей государственной задолженности в Европейском союзе, например, считается 60% ВВП.

Правительства государств с развивающейся и переходной экономикой, где перспективы роста не могут быть точно спрогнозированы и определяются многочисленными (зачастую случайными) факторами, стремятся к составлению бюджета, основанного на равенстве доходов и расходов, но в действительности получают бюджетный дефицит. Некоторые из них (например, правительства стран, экономика которых ориентирована на экспорт энергоресурсов) вынужденно проводят политику профицитного бюджета и формирования на этой основе стабилизационных (резервных) фондов.

Однако необходимо отметить, что достижение равенства доходов и расходов бюджета является довольно редким случаем в практике составления бюджетов. Его можно добиться только на пути сдерживания роста государственных расходов и установления в стране уровня налогообложения, достаточного для получения бюджетных доходов с целью покрытия всех необходимых и разумных общественных потребностей. Профицитный бюджет, как это было отмечено ранее, не способствует эффективному функционированию экономики. В большинстве стран мира бюджеты составляются с превышением расходов над доходами, и нередко дефициты принимают размеры, угрожающие социально-экономическому развитию государств.

Бюджетный дефицит и профицит могут быть *первичными и общими (итоговыми)*. Первичный дефицит имеет место при превышении суммы бюджетных расходов (за минусом расходов на обслуживание долга) над величиной его доходов. Первичный профицит образуется при превышении доходов над величиной расходов (за минусом расходов на обслуживание долга). Общие дефицит и профицит определяются на основе сравнения общих сумм бюджетных расходов и доходов.

Дефицит бюджета может быть *краткосрочным и долгосрочным*. Краткосрочный дефицит складывается в рамках одного финансового года. Он выявляется в случаях отклонения по каким-либо причинам макроэкономических условий, в которых проходило исполнение бюджета, от условий его составления и

утверждения. Долгосрочный дефицит бюджета выявляется на протяжении ряда лет. Он порождается устойчивыми факторами, которые из года в год приводят к превышению расходов бюджета над его доходами. Основными причинами долгосрочного (хронического) бюджетного дефицита могут быть высокие непроизводительные расходы в период ведения войн и подготовки к ним, экономическая и политическая нестабильность в переходный период, неэффективность экономической системы, ошибки в экономической политике, ведущие к сокращению налоговой базы.

Различают *структурный и циклический бюджетный дефицит (профицит)*. Государство, использующее финансы в качестве инструмента регулирования экономики, может сознательно пойти на увеличение бюджетных расходов или снижение налоговой нагрузки на предпринимателей. В этом случае неизбежно появление структурного бюджетного дефицита. Циклический дефицит бюджета вызывается в первую очередь сокращением налоговой базы в условиях падения производства в фазах экономического кризиса и депрессии и только во вторую очередь – желанием правительства компенсировать сокращение спроса путем увеличения государственных расходов. Обратная ситуация возникает в фазах оживления и подъема: с ростом производства расширяется налоговая база и возрастают доходы бюджета, но правительство сокращает расходы для того, чтобы нивелировать увеличение спроса со стороны предпринимателей и населения.

Различают также *активный и пассивный бюджетный дефицит*. Активный дефицит есть результат сознательного увеличения государственных расходов в целях регулирования экономики. Пассивный дефицит возникает в случае падения объема налоговых поступлений в условиях снижения экономической активности в стране.

Достижение сбалансированности бюджета в условиях его дефицитности имеет ряд проблем. Если дефицит имеет кратко срочный характер, то правительству достаточно проведения мер по ограничению роста бюджетных расходов или сокращению налоговых поступлений. Если дефицит имеет долгосрочный характер, то правительство не может обойтись только бюджетно-налоговыми мерами: необходимы проведение реструктуризации экономики, внедрение новых технологий, модернизация производства, финансовое оздоровление предприятий, принятие иных мер

общеэкономического характера по устранению причин, определяющих наличие хронического дефицита.

Анализ причин бюджетного дефицита свидетельствует, что в условиях динамично развивающейся экономики с устойчивыми, а главное, эффективными международными связями бюджетный дефицит в количественно допустимых границах не страшен. Но при этом количество не должно переходить в отрицательные качества, т. е. сумма полученных государством в долг финансовых ресурсов не должна ложиться тяжким грузом на экономику страны, на плечи налогоплательщиков, сопровождаться сокращением средств на выполнение социальных программ.

В последние годы федеральный бюджет РФ принимается с профицитом, т. е. доходы превышают его расходы.

### ***5.7. Формирование межбюджетных отношений в РФ***

Термин «межбюджетные отношения» появился в Российской Федерации в 1994 году как следствие осуществления очередного этапа бюджетной реформы. В соответствии с п.3 ст.5 Конституции федеративное устройство России основано на ее государственной целостности, единстве системы государственной власти, разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации. Во взаимоотношениях с федеральными органами государственной власти все субъекты Российской Федерации между собой равноправны.

Таким образом, принцип федерализма является законодательно закрепленным, и так или иначе он присущ всем сферам общества, в том числе и бюджетной системе и бюджетным отношениям.

Бюджетный федерализм – это форма организации бюджетных отношений, позволяющая органично сочетать фискальные интересы федерации, субъектов РФ и муниципальных образований в режиме реальной самостоятельности всех бюджетов, входящих в бюджетную систему. Однако, самостоятельность бюджетов всех уровней является относительной. Существует стойкая зависимость между бюджетами субъектов РФ и муниципальных образований от федерального бюджета.



Согласно Бюджетному кодексу РФ ст. 6, межбюджетные отношения определяются как взаимоотношения между публично-правовыми образованиями по вопросам регулирования бюджетных правоотношений, организации и осуществления бюджетного процесса.

Именно этот принцип и предопределяет основные связи межбюджетных отношений.

Значение бюджетного федерализма раскрывается через следующие четыре принципа:

- единство общегосударственных интересов и интересов населения как основа сбалансированности интересов всех трех уровней власти по бюджетным вопросам;

- сочетание принципов централизма и децентрализма при разграничении бюджетно-налоговых полномочий, расходов и доходов, распределении и перераспределении последних в консолидированные бюджеты субъектов Федерации на объективной основе;

- высокая степень самостоятельности бюджетов и ответственности органов власти каждого уровня за сбалансированность бюджета, бюджетную обеспеченность, исходя из налогового потенциала на соответствующей территории, имея в виду и предоставление им необходимой для этого налоговой инициативы;

- активное участие субъектов Федерации в формировании и реализации бюджетно-налоговой политики государства, включая межбюджетные отношения.

Сочетание этих четырех принципов обеспечивает наиболее полную реализацию бюджетного федерализма – отношений на основе сочетания принципов централизма и децентрализма между федеральными органами власти и органами власти субъектов Федерации по поводу формирования и реализации бюджетной политики государства, разграничения бюджетно-налоговых полномочий, расходов и доходов, распределения и перераспределения последних между федеральным бюджетом и консолидированными бюджетами субъектов Федерации при высокой степени самостоятельности территориальных бюджетов, исходя из необходимости единства общегосударственных интересов и интересов населения, проживающего на территориях субъектов Федерации и входящих в них муниципальных образований.

В системе бюджетного федерализма межбюджетные отношения основываются на следующих принципах:

- распределение и закрепление расходов бюджетов по определенным уровням бюджетной системы РФ;
- разграничение (закрепление) на постоянной основе доходов по уровням бюджетной системы РФ;
- равенство бюджетных прав субъектов РФ, равенство бюджетных прав муниципальных образований;
- выравнивание уровней минимальной бюджетной обеспеченности субъектов РФ, муниципальных образований;
- равенство всех бюджетов РФ во взаимоотношениях с федеральным бюджетом, равенство местных бюджетов во взаимоотношениях с бюджетами субъектов Федерации.

В соответствии с этими принципами отдельные виды бюджетных расходов могут передаваться из федерального бюджета в бюджеты субъектов РФ, а из бюджетов субъектов РФ — в местные бюджеты. Используется единая методика расчета нормативов финансовых затрат на предоставление государственных и муниципальных услуг, нормативов расчета финансовой помощи территориальным бюджетам, а также единый порядок уплаты федеральных и региональных налогов.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается социальная сущность бюджета?
2. Что такое бюджетная система Российской Федерации – ее строение и характерные черты.
3. Какими законодательными актами регулируется бюджетная система России?
4. Назовите принципы бюджетной системы Российской Федерации.
5. Каковы основные доходы и расходы федерального бюджета?
6. В чем заключается сбалансированность бюджета?
7. Назовите основные принципы бюджетного федерализма?

## 6. Бюджетный процесс

### *6.1. Бюджетный процесс: сущность, задачи, принципы, стадии и участники бюджетного процесса*

*Бюджетный процесс* – это совокупность следующих друг за другом этапов формирования и исполнения бюджета, начиная с момента разработки до момента утверждения отчета об исполнении, подчиненных цели создания централизованного фонда денежных средств (государственного или муниципального бюджета) и эффективного его исполнения для обеспечения функций государства и местных органов власти.

Бюджетный процесс представляет собой особую деятельность участников бюджетного процесса по организации процедур составления и рассмотрения проектов бюджетов, их утверждению и исполнению, а также контролю за их исполнением. Он регламентируется нормами права, предписывающими правила и порядок его осуществления.

Бюджетный процесс в Российской Федерации регламентируется: Бюджетным кодексом РФ; соответствующим законом субъекта Федерации; соответствующими правовыми актами органа местного самоуправления.

Задачи бюджетного процесса:

- максимальное выявление всех материальных и финансовых резервов в целях достижения существенного прогресса на пути к развитому рыночному хозяйству;

- определение доходов бюджета по отдельным налогам и др. платежам, а также общего объема в соответствии с прогнозами и целевыми программами социально-экономического развития;

- установление расходов бюджета по целевому назначению, а также общего объема исходя из потребности бесперебойного финансирования всех мероприятий общегосударственного значения, предусмотренных бюджетом;

- согласование бюджета с общей программой финансовой стабилизации, направленно на преодоление инфляционных тенденций в экономике и обеспечение устойчивости национальной денежной единицы;

- сокращение и ликвидация бюджетного дефицита за счет экономически оправданных источников;

- осуществление бюджетного регулирования в целях сбалансированности бюджетов разного уровня путем перераспределения источников доходов государства;

- повышение роли перспективного бюджетного планирования, что должно обеспечить пропорциональность и сбалансированность всех крупномасштабных социально-экономических программ;

- усиление контроля за деятельностью юридических лиц и доходами отдельных граждан при выполнении ими налоговых обязательств;

- автоматизация процесса составления и исполнения бюджетов через систему автоматизации финансовых расчетов.

Принципы организации бюджетного процесса:

- единство – единая правовая база, единая бюджетная классификация, единство форм бюджетной документации, единство денежной системы;

- самостоятельность бюджетного процесса каждого органа законодательной власти – обеспечивается наличием собственных источников доходов и правом определять направления их использования;

- балансовый метод – установление правильного соотношения между расходами и доходами всех бюджетов, а также между натуральными и финансовыми показателями, для устойчивости бюджета;

- соответствие расходов бюджета его доходам, создание финансовых резервов, что становится ядром всей финансовой политики государства.

Участниками бюджетного процесса являются: Президент РФ; органы законодательной (представительной) власти; органы исполнительной власти (высшие должностные лица субъектов РФ, главы местного самоуправления, финансовые органы, органы, осуществляющие сбор доходов бюджетов, другие уполномоченные органы; органы денежно-кредитного регулирования; органы государственного и муниципального финансового контроля; главные распорядители и распорядители бюджетных средств; иные органы, на которые законодательством Российской Федерации и ее субъектов возложены бюджетные, налоговые и иные полномочия.

## ***6.2. Составление проектов бюджетов***

Составлению проектов бюджетов предшествует разработка прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации, ее субъектов, муниципальных образований и отраслей экономики, а также подготовка сводных финансовых балансов, на основании которых органы исполнительной власти осуществляют разработку проектов бюджетов.

На основании прогноза социально-экономического развития страны, сводного баланса финансовых ресурсов определяются основные направления бюджетной политики на очередной финансовый год, составляющие суть Бюджетного послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ (оно направляется не позднее марта года, предшествующего очередному финансовому году). С Бюджетного послания и начинается непосредственная работа над составлением проекта бюджета. Она является исключительной прерогативой Правительства РФ, соответствующих органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления. Непосредственное составление проектов бюджетов осуществляют Министерство финансов РФ, финансовые органы субъектов РФ и муниципальных образований.

Составление бюджета опирается на следующие данные:

- Бюджетное послание Президента РФ;
- прогноз социально-экономического развития, соответствующей территории, на очередной финансовый год;
- основные направления бюджетной и налоговой политики, соответствующих территорий, на очередной финансовый год.

При составлении проектов бюджетов финансовые органы должны располагать, как минимум, следующими сведениями:

- действующее на момент начала разработки проекта бюджета налоговое законодательство;
- нормативы отчислений от собственных и регулирующих доходов бюджетов других уровней бюджетной системы РФ;
- предполагаемый объем финансовой помощи, предоставляемый из бюджетов других уровней бюджетной системы РФ;
- виды и объем расходов, передаваемые с одного уровня бюджетной системы РФ на другой;
- нормативы финансовых затрат на предоставление государственных или муниципальных услуг;

- нормативы минимальной бюджетной обеспеченности.

Выработка и согласование федерального бюджета на очередной финансовый год завершается не позднее 15 июля года, предшествующего планируемому году.

### ***6.3. Рассмотрение и утверждение бюджета***

Одна из стадий бюджетного процесса – рассмотрение и утверждение федерального бюджета. Проект федерального бюджета на очередной финансовый год вносится в Государственную Думу и одновременно Президенту РФ не позднее 26 августа текущего года.

В течение 3 суток со дня внесения проекта федерального бюджета в Государственную Думу Совет Государственной Думы направляет его в Совет Федерации, другим субъектам права законодательной инициативы, Счетную палату на заключение, а также в комитет по бюджету для подготовки заключения о соответствии представленных документов и материалов установленным требованиям. Если такого соответствия нет, то проект бюджета подлежит возврату Правительству РФ, которое в течение 10 дней должно его доработать и представить в Государственную Думу.

В Государственной думе создан Комитет Государств Думы по бюджету и налогам; в Совете Федерации — Комитет Совета Федерации по бюджету, налоговой политике, финансовому, валютному и таможенному регулированию, банковской деятельности. Эти комитеты рассматривают предложения по бюджету других комитетов и комиссий палат Федерального Собрания. Комиссии и палаты проводят постатейное рассмотрение представленного бюджета, выносят по нему сводное заключение и представляют его на рассмотрение Государственной Думы.

Государственная Дума рассматривает проект закона о федеральном бюджете в трех чтениях.

Совет Федерации рассматривает федеральный закон о федеральном бюджете на очередной финансовый год в течение 14 дней со дня представления его Государственной Думой; при этом закон на предмет его одобрения голосуется в целом. Одобренный Советом Федерации закон в течение пяти дней направляется Президенту РФ для его подписания и обнародования.

Если до 15 декабря текущего года Федеральный закон о федеральном бюджете на очередной финансовый год не принят или по другим причинам не вступил в силу до 1 января, то орган, исполняющий бюджет, правомочен выделять средства, но не более 1/4 ассигнований предыдущего года в расчете на квартал или не более 1/12 – в расчете на месяц. Если закон о бюджете не вступил в силу через три месяца после начала финансового года, то орган, исполняющий бюджет, не имеет права: предоставлять бюджетные средства на инвестиционные цели; выделять бюджетные средства на возвратной основе; предоставлять субвенции негосударственным юридическим лицам; осуществлять заимствования в размере более 1/8 объема заимствований предыдущего финансового года в расчете на квартал; формировать резервные фонды органов исполнительной власти и осуществлять расходы из этих фондов.

#### ***6.4. Исполнение бюджета***

Одним из этапов бюджетного процесса является процесс исполнения бюджета и составление отчета об исполнении бюджета. Он начинается после утверждения бюджета законодательными органами власти. Эта стадия имеет своей целью выполнение доходных и расходных частей бюджета. Таким образом, исполнение бюджета заключается в обеспечении полного и своевременного поступления предусмотренных бюджетом доходов и в финансировании соответствующих мероприятий.

Исполнить бюджет – значит обеспечить полное и своевременное поступление всех предусмотренных по бюджету доходов и обеспечить финансированием все запланированные по бюджету расходы.

В Российской Федерации устанавливается казначейское исполнение бюджетов. На органы казначейства возлагаются организация исполнения и исполнение бюджетов, управление счетами бюджетов и бюджетными средствами. По существу, они являются кассирами всех распорядителей и получателей бюджетных средств и осуществляют платежи за счет бюджетных средств от имени и по поручению бюджетных учреждений.

Исполнение бюджета возложено на исполнительные органы власти, которые являются распорядителями бюджетных средств. В свою очередь, все распорядители бюджетных средств

подразделяются на главных (главные кассиры) распорядителей бюджетных средств и распорядителей бюджетных средств.

*Главный распорядитель средств федерального бюджета* – орган государственной власти РФ, имеющий право распределять средства федерального бюджета по подведомственным распорядителям и получателям бюджетных средств, определенный ведомственной классификацией расходов федерального бюджета. Главный распорядитель бюджетных средств может быть уполномочен Правительством РФ представлять сторону государства в договорах о предоставлении бюджетных средств на возвратной основе, государственных или муниципальных гарантий, бюджетных инвестиций. Он определяет также задания по предоставлению государственных или муниципальных услуг с учетом нормативов финансовых затрат; утверждает сметы расходов и доходов подведомственных бюджетных учреждений; составляет бюджетную роспись; определяет лимиты бюджетных обязательств; осуществляет контроль получателей бюджетных средств.

*Распорядитель бюджетных средств* – орган государственной власти или орган местного самоуправления, имеющий право распределять бюджетные средства по подведомственным получателям бюджетных средств. Он составляет бюджетную роспись по подведомственным получателям бюджетных средств; определяет задания на предоставление услуг; утверждает сметы расходов и доходов; осуществляет контроль за использованием подведомственными получателями бюджетных средств.

Исполнение бюджета может осуществляться как по доходам, так и по расходам.

Исполнение бюджетов по доходам предусматривает:

- перечисление и зачисление доходов на единый счет бюджета;
- распределение в соответствии с утвержденным бюджетом регулирующих доходов;
- возврат излишне уплаченных в бюджет сумм доходов;
- учет доходов бюджета и составление отчетности о доходах соответствующего бюджета.

Бюджеты по расходам исполняются в пределах наличия бюджетных средств на едином счете бюджета и в соответствии со следующими обязательными последовательно осуществляемыми процедурами:

- составление и утверждение бюджетной росписи;



- утверждение и доведение уведомлений о бюджетных ассигнованиях до распорядителей и получателей бюджетных средств, а также утверждение смет доходов и расходов распорядителям бюджетных средств и бюджетным учреждениям;
- утверждение и доведение уведомлений о лимитах бюджетных обязательств до распорядителей и получателей бюджетных средств;
- принятие денежных обязательств получателями бюджетных средств;
- подтверждение и выверка исполнения денежных обязательств.

Основным документом, на базе которого осуществляется оперативное исполнение бюджетов, является *бюджетная роспись*. Бюджетная роспись составляется главным распорядителем бюджетных средств на основе утвержденного бюджета в соответствии с функциональной и экономической классификацией расходов бюджета. Она составляется в течение 10 дней со дня утверждения бюджета по распорядителям и получателям бюджетных средств, с поквартальной разбивкой. Бюджетная роспись представляет собой оперативный план распределения расходов бюджета по подразделениям бюджетной классификации (разделам, параграфам, главам, статьям), содержит сроки поступления налогов и других платежей.

На основании бюджетных росписей главных распорядителей бюджетных средств орган, ответственный за составление проекта соответствующего бюджета, составляет *сводную бюджетную роспись* в течение 15 дней после утверждения бюджета. Сводная бюджетная роспись утверждается руководителем указанного органа в установленном порядке и не позднее 17 дней после утверждения бюджета направляется в орган, исполняющий бюджет. Одновременно сводная бюджетная роспись направляется для сведения в соответствующие представительные и контрольные органы.

Сводная роспись федерального бюджета составляется Министерством финансов РФ и утверждается министром финансов РФ.

### ***6.5. Составление, рассмотрение и утверждение отчета об исполнении бюджета***

Бюджетный процесс завершается составлением и утверждением отчета об исполнении бюджета, что является важной формой контроля за его исполнением. Отчеты об исполнении

федерального и консолидированного бюджета за истекший год составляет Министерство финансов РФ и представляет их в Правительство РФ.

Правительство РФ ежегодно в мае следующего за отчетным года представляет Федеральному Собранию отчетный доклад и отчет об исполнении федерального бюджета РФ за прошедший финансовый год.

Ежегодно не позднее 15 июня текущего года Правительство РФ представляет в Государственную Думу и в Счетную палату РФ отчет об исполнении федерального бюджета за отчетный финансовый год в форме федерального закона, а также отчеты об исполнении бюджетов федеральных целевых бюджетных фондов.

Счетная палата РФ проводит проверку отчета об исполнении федерального бюджета за отчетный финансовый год и, используя материалы и результаты проведенных проверок и ревизий, готовит заключение по отчету. Не позднее 15 сентября текущего года Счетная палата должна предоставить заключение по отчету в Государственную Думу и Правительство.

По итогам рассмотрения отчета об исполнении федерального бюджета и заключения Счетной палаты РФ Государственная Дума принимает либо отклоняет федеральный закон об исполнении федерального бюджета.

Заключение Счетной палаты РФ по отчету Правительства РФ об исполнении федерального бюджета включает:

1) заключение с указанием выявленных сумм нецелевого использования бюджетных средств, руководителей органов государственной власти или получателей бюджетных средств, принявших решение о нецелевом использовании бюджетных средств, и должностных лиц, допустивших осуществление таких платежей;

2) заключение с указанием выявленных сумм расходования средств федерального бюджета сверх, утвержденных бюджетных ассигнований, либо сверх бюджетной росписи;

3) заключение по каждому выявленному случаю финансирования расходов, не предусмотренных федеральным законом о федеральном бюджете либо бюджетной росписью;

4) анализ предоставления и погашения бюджетных кредитов и бюджетных ссуд, заключения по выявленным фактам предоставления бюджетных кредитов и бюджетных ссуд с нарушением требований Бюджетного кодекса РФ;

5) анализ предоставления обязательств по государственным гарантиям и их исполнения, заключения по выявленным фактам предоставления государственных гарантий с нарушением требований Бюджетного кодекса РФ, расследование каждого случая исполнения обязательств, обеспеченных государственной гарантией, за счет бюджетных средств;

6) анализ предоставления бюджетных инвестиций, анализ заключенных договоров с точки зрения обеспечения государственных интересов, заключения по выявленным фактам предоставления бюджетных инвестиций с нарушением требований Бюджетного кодекса РФ;

7) анализ выполнения плановых заданий по предоставлению государственных услуг и соблюдения нормативов финансовых затрат на предоставление государственных услуг;

8) иные материалы.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое бюджетный процесс?
2. Назовите участников бюджетного процесса.
3. Каковы стадии бюджетного процесса?
4. Какой основной документ, на базе которого осуществляется оперативное исполнение бюджетов?
5. Что предусматривает исполнение бюджетов по доходам?
6. На чем основывается составление проекта бюджета?
7. Что включается в отчет об исполнении федерального бюджета?

## 7. Внебюджетные фонды

### 7.1. Сущность и назначение внебюджетных фондов

Внебюджетные фонды выступают в качестве стабильного, прогнозируемого на длительный период источника денежных средств, используемых для финансирования конкретных социальных потребностей общегосударственного значения и финансирования отдельных региональных или ведомственных программ экономического характера, осуществляемых федеральными органами исполнительной власти, а также субъектов РФ и органами местного самоуправления.

Внебюджетные фонды всегда имеют строго целевое назначение и управляются автономно от бюджета. Средства внебюджетных фондов находятся в государственной или муниципальной собственности. При превышении доходов над расходами фондов (т. е. наличии положительного сальдо) средства этих фондов зачастую используются многими странами на возвратной основе для покрытия бюджетного дефицита.

Большинство фондов создаются в процессе перераспределения национального дохода с помощью специальных налогов, сборов, займов, а также выделения средств из бюджета. Бюджетные средства переводятся в фонды в виде субсидий и субвенций либо в форме отчислений от налоговых доходов. Внебюджетные фонды могут также привлекать и заемные средства для решения конкретных задач.

По признаку целевой направленности внебюджетные фонды объединяют в три группы.

I. Группа включает внебюджетные фонды социального назначения, имеющие общегосударственное значение.

II. Внебюджетные фонды материального и отраслевого назначения.

III. Внебюджетные фонды территориального назначения.

В первую группу входят: Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования, Государственный фонд занятости населения, Территориальный фонд и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования.

Экономические фонды – используются для решения задач экономического характера. Сюда относятся ведомственные

(отраслевые, межотраслевые) фонды РФ; фонды территориального (регионального) развития РФ.

Ведомственные внебюджетные фонды создаются на федеральном уровне для финансирования конкретных программ развития отдельных отраслей; проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; социального и материально-технического обеспечения отдельных ведомств.

Основные принципы функционирования этих внебюджетных фондов:

1. Всеобщность, т. к. они охватывают всех граждан независимо от пола, национальности и места проживания.

2. Необлагаемость налогами.

3. Общедоступность.

4. Гласность.

Доходы внебюджетных фондов социального страхования формируются за счет постоянного источника, т. е. обязательных страховых взносов работодателей, а Пенсионный фонд еще и за счет взносов работников.

## ***7.2. Пенсионный фонд РФ: сущность, назначение и современное состояние***

Пенсионный фонд – самостоятельное финансово-кредитное учреждение, осуществляющее государственное управление финансами пенсионного обеспечения в стране.

Пенсионный фонд РФ создан на основании Постановления Верховного Совета РСФСР от 22 декабря 1990 г. в целях государственного управления финансами пенсионного обеспечения граждан. Основные вопросы деятельности Фонда регулируются Положением о Пенсионном фонде РФ.

Пенсионный фонд РФ и его денежные средства находятся в государственной собственности Российской Федерации. Денежные средства ПФР не входят в состав бюджетов, других фондов и изъятию не подлежат.

Основными направлениями деятельности ПФР являются:

- аккумуляция страховых взносов;
- финансирование расходов по социальной защите населения, предусмотренных законом о Фонде;
- организация работы по взысканию с работодателей и

граждан, виновных в причинении вреда здоровью работников и других граждан, сумм государственных пенсий по инвалидности вследствие трудового увечья, профессионального заболевания или по случаю потери кормильца;

- капитализация средств Фонда;
- контроль за своевременным и полным поступлением в Фонд единого социального налога, а также контроль за эффективным расходованием средств Фонда;
- проведение научно-исследовательской работы в области государственного пенсионного обеспечения;
- организация и ведение персонифицированного учета застрахованных в Фонде лиц и др.

Источниками формирования средств Пенсионного фонда являются:

1) страховые взносы работодателей в виде отчислений от социального налога;

2) ассигнования из федерального бюджета (в том числе на выплату государственных пенсий и пособий военнослужащим, их семьям; социальных пенсий, пособий на детей старше полутора лет);

3) средства, возмещаемые из бюджета в связи с назначением досрочных пенсий безработным;

4) средства, взыскиваемые с работодателей, в результате предъявления регрессивных требований (пеней, финансовых санкций);

5) доходы от капитализации временно свободных средств (покупки ценных бумаг, инвестиций);

6) беспроцентные ссуды, займы и кредиты;

7) добровольные взносы юридических и физических лиц;

8) другие поступления.

Плательщиками страховых взносов в ПФР являются:

- организации, которые начисляют зарплату сотрудникам и (или) выплачивают вознаграждение подрядчикам – физическим лицам;

- индивидуальные предприниматели, которые начисляют зарплату наемным работникам и (или) выплачивают вознаграждение подрядчикам – физическим лицам;

- физические лица без статуса индивидуального предпринимателя, которые начисляют зарплату наемным работникам и (или) выплачивают вознаграждение подрядчикам – физическим лицам;

- индивидуальные предприниматели и лица, занимающиеся частной практикой (адвокаты, нотариусы и проч.); то есть те, кто трудится «на себя», а не на работодателя.

Средства ПФР расходуются в основном на выплаты: государственных пенсий по возрасту; государственных пенсий за выслугу лет; компенсаций пенсионерам; материальной помощи престарелым и инвалидам; пособий лицам, пострадавшим от аварии на Чернобыльской АЭС, пособий на детей, инфицированных вирусом иммунодефицита и других пособий; единовременных денежных выплат, а также финансирование государственных программ по социальной поддержке пенсионеров.

### ***7.3. Фонд социального страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние***

Фонд социального страхования (ФСС) создан в 1991 г. в соответствии с совместным постановлением Совета Министров РСФСР и Федерации независимых профсоюзов России «О совершенствовании управления и порядка финансирования расходов на социальное страхование трудящихся в РСФСР» и Указом Президента РФ «О Фонде социального страхования Российской Федерации» от 7 августа 1992 г. №822. Основные организационно-экономические вопросы деятельности Фонда изложены в Положении о Фонде социального страхования Российской Федерации, утвержденном постановлением Правительства РФ от 12 февраля 1994 г. №101.

Задачами ФСС являются:

1) обеспечение гражданам социальных пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, при рождении ребенка, на погребение, санаторно-курортное лечение работников и членов их семей;

2) участие в разработке и осуществлении государственных мер по совершенствованию социального страхования;

3) осуществление мероприятий, обеспечивающих финансовую устойчивость ФСС;

4) разработка совместно с Министерством финансов Российской Федерации предложений о размерах тарифов страховых взносов на государственное социальное страхование;

5) организация работы по подготовке и повышению квалификации специалистов для системы государственного социального страхования;

6) сотрудничество с международными организациями по вопросам социального страхования.

Доходы Фонда социального страхования образуются за счет следующих источников:

- отчислений от единого социального налога; ставки единого социального налога, зачисляемого в Фонд социального страхования, так же, как и для других внебюджетных фондов, дифференцированы по регрессивной шкале в зависимости от размера оплаты труда застрахованных работников;

- отчислений от сельхозналога;

- отчислений от единого налога по специальным режимам налогообложения; поступают от предпринимателей, юридических или физических лиц, если их доход получен от деятельности, на которую распространяются указанные специальные налоговые режимы;

- процент отчисления от этих налогов в Фонд социального страхования Российской Федерации устанавливается налоговым и бюджетным законодательством;

- страховых взносов субъектов хозяйствования по социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; тарифы взносов по этому виду социального страхования устанавливаются в процентах к начисленной оплате труда по всем основаниям (доходу) застрахованных, а в соответствующих случаях – к сумме вознаграждения по гражданско-правовому договору, и дифференцированы в зависимости от класса профессионального риска;

- средств федерального бюджета для покрытия расходов, связанных с предоставлением льгот лицам, пострадавшим в результате радиационных аварий и их последствий, а также в других установленных законодательством случаях; размер субвенций из федерального бюджета Фонду социального страхования Российской Федерации определяется ежегодно федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год;



- доходов от размещения временно свободных средств Фонда (в виде процентов от капитализации свободных средств в государственные ценные бумаги или вклады на депозит);

- прочих поступлений (добровольных взносов физических и юридических лиц и т.д.).

Средства Фонда социального страхования направляются:

- на выплату гарантированных пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, на погребение и другие пособия,

- на выплаты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональным заболеваниям;

- на оплату путевок для работников и их детей в санаторно-курортные учреждения, частичное содержание находящихся на балансе страхователей санаториев-профилакториев, имеющих лицензии на право занятия этим видом деятельности (оплата расходов на питание, лечение и медикаменты, заработную плату работников, культурно-массовое обслуживание);

- на частичную оплату путевок в детские загородные оздоровительные лагеря, находящиеся на территории РФ, для детей работающих граждан;

- на частичное содержание детско-юношеских спортивных школ;

- на создание резерва для обеспечения финансовой устойчивости Фонда на всех уровнях;

- на обеспечение текущей деятельности, содержание аппарата управления и др.

#### ***7.4. Фонды обязательного медицинского страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние***

Медицинское страхование является формой социальной защиты интересов населения в охране здоровья и осуществляется в двух видах: обязательное и добровольное. Целью медицинского страхования является гарантия гражданам того, что при возникновении страхового случая они за счет накопленных средств получают медицинскую помощь и финансирование профилактических мероприятий. Правовые, экономические и организационные основы

медицинского страхования в Российской Федерации определены законом РСФСР от 28 июля 1991 г. «О медицинском страховании граждан в РСФСР». Субъектами медицинского страхования являются: граждане, страхователи, страховые медицинские организации, медицинские учреждения.

Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) предназначен для аккумулирования финансовых средств и обеспечения стабильности государственной системы обязательного медицинского страхования. Для реализации государственной политики в области обязательного медицинского страхования созданы Федеральный фонд обязательного медицинского страхования как самостоятельное некоммерческое финансово-кредитное учреждение. Финансовые средства фонда формируются за счет отчислений страхователей на обязательное медицинское страхование. Для финансирования здравоохранения страховым методом создаются федеральный и территориальные фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС). Средства Федерального ФОМС используются в основном для выравнивания условий деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования по финансированию программ обязательного медицинского страхования. Федеральный и территориальный фонды обязательного медицинского страхования являются самостоятельными некоммерческими финансово-кредитными учреждениями, обеспечивающими реализацию политики в области медицинского страхования.

Основными задачами Федерального фонда ОМС являются:

- финансовое обеспечение установленных законодательством Российской Федерации прав граждан на медицинскую помощь за счет средств обязательного медицинского страхования в целях, предусмотренных Законом Российской Федерации «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации;

- обеспечение финансовой устойчивости системы обязательного медицинского страхования и создание условий для выравнивания объема и качества медицинской помощи, предоставляемой гражданам на всей территории Российской Федерации в рамках базовой программы обязательного медицинского страхования;

- аккумулирование финансовых средств Федерального фонда ОМС для обеспечения финансовой стабильности системы обязательного медицинского страхования;

- осуществляет выравнивание финансовых условий деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования;

- разрабатывает и в установленном порядке вносит предложения о размере взносов на обязательное медицинское страхование;

- осуществляет в соответствии с установленным порядком аккумулирование финансовых средств Федерального фонда ОМС;

- осуществляет совместно с органами Государственной налоговой службы Российской Федерации контроль за своевременным и полным перечислением страховых взносов (отчислений) в фонды обязательного медицинского страхования;

- осуществляет контроль за рациональным использованием финансовых средств в системе обязательного медицинского страхования, в том числе путем проведения соответствующих ревизий и целевых проверок;

- осуществляет в пределах своей компетенции организационно-методическую деятельность по обеспечению функционирования системы обязательного медицинского страхования;

- вносит в установленном порядке предложения по совершенствованию законодательных и иных нормативных правовых актов по вопросам обязательного медицинского страхования;

- участвует в разработке базовой программы обязательного медицинского страхования граждан;

- осуществляет сбор и анализ информации, в том числе о финансовых средствах системы обязательного медицинского страхования, и представляет соответствующие материалы в Правительство Российской Федерации;

- организует в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, подготовку специалистов для системы обязательного медицинского страхования;

- изучает и обобщает практику применения нормативных правовых актов по вопросам обязательного медицинского страхования;

- обеспечивает в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, организацию научно-исследовательских работ в области обязательного медицинского страхования;

- участвует в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, в международном сотрудничестве по вопросам обязательного медицинского страхования;

- ежегодно в установленном порядке представляет в Правительство Российской Федерации проекты федеральных законов об утверждении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования на соответствующий год и о его исполнении.

### ***7.5. Экономические внебюджетные фонды: назначение, источники формирования и направления расходования***

К экономическим внебюджетным фондам в Российской Федерации относятся ведомственные (отраслевые, межотраслевые) фонды и фонды территориального (регионального) развития. Они создаются на федеральном уровне по решению органов Федерального Собрания России, указами Президента, постановлениями Правительства, а на местном уровне – по решению законодательных (представительных) органов власти субъектов РФ, местного самоуправления.

Ведомственные внебюджетные фонды создаются на федеральном уровне для финансирования конкретных программ развития отдельных отраслей, проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, социального и материально-технического обеспечения отдельных ведомств. Сроки существования их в Российской Федерации, к сожалению, крайне незначительны, что во многом предопределяется непоследовательностью и противоречивостью социально-экономической политики государства.

В настоящее время самый стабильный фонд – дорожный. Дорожный фонд формируется только на территориальном уровне. Если дорожный фонд предназначен для осуществления целевых программ на улучшение дорожной сети, строительство мостов, приобретение техники, ремонт дорог муниципального уровня. Экологический фонд – на защиту окружающей среды, выполнение программ, связанных с техногенными авариями.

Поскольку в настоящее время особую значимость приобрели территориальные финансы, то на муниципальном уровне создаются внебюджетные фонды исходя из потребностей определенной территории в покрытии расхода, и эти муниципальные внебюджетные фонды предназначены для экономического и социального развития отдельных территорий. Они создаются на основании

решений местных представительных органов власти. В соответствии с их решением исполнительные органы власти открывают в банках специальные счета для хранения средств, поступающих в эти фонды, а для управления фондом может создаваться коллегиальный орган, состоящий из представителей местных органов власти и заинтересованных предприятий и организаций. Создание таких фондов способствует концентрации средств предприятий и региональных органов власти на развитие социально-бытовой инфраструктуры, усиление материальной заинтересованности местных органов в результатах своей хозяйственной деятельности, освобождению предприятий от тех функций, по развитию местного хозяйства, которые им не свойственны.

Источники муниципальных внебюджетных фондов:

- 1) добровольные взносы и поступления юридических и физических лиц;
- 2) различные штрафы за загрязнение окружающей среды, нерациональное использование и другие нарушения;
- 3) штрафы за порчу и утрату памятников культуры;
- 4) средства муниципального бюджета, если целевая программа;
- 5) платежи в форме налогов.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы причины создания внебюджетных фондов, и в чем их отличие от других фондов?
2. В чем состоят особенности внебюджетных фондов социального назначения в России?
3. В чем состоят особенности формирования доходов ведомственных внебюджетных фондов в России?
4. Каковы тенденции в развитии внебюджетных фондов экономического назначения в РФ, и чем они обусловлены?
5. Назовите основные источники формирования доходов фонда социального страхования.
6. Назовите основные источники доходов муниципальных внебюджетных фондов?
7. Перечислите основные задачи Федерального фонда ОМС.

## 8. Государственный и муниципальный кредит

### *8.1. Социально-экономическая сущность государственного и муниципального кредита*

Государственный кредит представляет собой одну из форм существования публичных финансов наряду с бюджетами и внебюджетными государственными фондами и входит в число основных способов привлечения государством дополнительных денежных средств и увеличения его финансовых возможностей.

Государственный и муниципальный кредит – совокупность экономических отношений между государством в лице его органов власти и управления, а также органов местного самоуправления, с одной стороны, и физическими и юридическими лицами, с другой, при которых государственные органы, органы власти субъектов Федерации и органы местного самоуправления выступают в качестве заемщиков, кредиторов и гарантов.

Особым элементом публичных финансов является муниципальный кредит. Он законодательно оформлен Федеральным законом от 25 сентября 1997 г. №126-ФЗ «О финансовых основах местного самоуправления», закреплен в Бюджетном кодексе РФ и предназначен для покрытия дефицита местного бюджета и финансирования местных инвестиционных программ. По основным признакам он совпадает с государственным кредитом, но имеет другой уровень публичности и порядок его формирования, распределения и использования; ответственность по подобным обязательствам определяется местными органами власти.

Как экономическая категория государственный кредит находится на стыке финансов и кредита и воплощает в себе их черты, функционируя тем не менее как особое, специфическое отношение.

Как один из видов кредита государственный кредит имеет ряд особенностей, отличающих его от классических финансовых категорий, например, налогов. В отличие от налогов он имеет добровольный характер, хотя в истории нашего государства известны случаи отхода от добровольности размещения займов. Если налоги движутся только в одном направлении: от плательщика в бюджет или во внебюджетные фонды (обратное движение возможно только в случае возврата переплаченных или ошибочно взысканных

сумм), то основой государственного кредита является его возвратность и платность: через определенный период времени внесенная сумма возвращается с процентами.

Государственный кредит отличается от банковского и коммерческого кредитов. Так, если при предоставлении банковского кредита в качестве обеспечения обычно выступают какие-то конкретные ценности – товары на складе, незавершенное производство и др., то при заимствовании средств государством обеспечением кредита служит все имущество, находящееся в его собственности, имущество данной территориальной единицы или какой-либо ее доход.

Функции государственного кредита непосредственно вытекают из его сущности. Как элемент системы финансов, государственный кредит выполняет распределительную, регулирующую и контрольную функции.

Государственные и муниципальные кредиты могут быть получены и предоставлены Российской Федерацией, субъектами РФ и муниципальными образованиями юридическим и физическим лицам, другим бюджетам, иностранным государствам, их юридическим лицам и международным организациям в пределах полномочий бюджета соответствующего уровня.

Государство в лице уполномоченного органа исполнительной власти заключает кредитный договор, в соответствии с которым у него возникают соответствующие обязательства или требования.

К основным целям государственного и муниципального кредита относятся:

- решение проблем финансирования бюджетного дефицита;
- проведение региональной финансово-кредитной политики, направленной на выравнивание социально-экономических условий жизни населения и функционирование региональных экономик;
- поддержка муниципальных образований в решении неотложных социально-экономических задач;
- поддержка приоритетных для экономики секторов и видов деятельности.

По предоставленным государственным кредитам у заемщиков возникают долговые обязательства перед Российской Федерацией, субъектом РФ и муниципальным образованием как кредиторами. Государственные кредиты образуют государственные внутренние и внешние активы.

## **8.2. Государственный долг: содержание и основные формы**

Государственный кредит на практике реализуется в форме государственных займов. Под государственным долгом Российской Федерации понимаются ее долговые обязательства перед физическими и юридическими лицами, иностранными государствами, международными организациями и иными субъектами международного права. Государственный долг Российской Федерации полностью и без условий обеспечивается всем находящимся в федеральной собственности имуществом, составляющим государственную казну. Государственные займы, составляющие основную часть государственного долга, могут быть классифицированы по ряду признаков: по месту размещения, а также по валютному критерию; по способу обращения; по сроку заимствования средств; по форме выплаты дохода; по наличию обязанности заемщика соблюдать сроки погашения займа; по способу погашения задолженности; по способу определения предлагаемого инвестору дохода; по направлениям использования заемных средств и др.

Государственный долг полностью и без условий обеспечивается всем находящимся в федеральной собственности имуществом, составляющим государственную казну.

Согласно Бюджетному кодексу РФ в зависимости от валюты происхождения долга его делят на внутренний и внешний. Под внутренним государственным долгом понимают обязательства, выраженные в валюте РФ, а под внешним – в иностранной валюте.

Российские долговые обязательства могут существовать в следующих формах:

- 1) кредитного соглашения или договоров, заключенных от лица РФ в пользу указанных кредиторов;
- 2) государственных ценных бумаг, выпускаемых от имени РФ;
- 3) договоров о предоставлении государственных гарантий РФ, договоров поручительства РФ по обеспечению исполнения обязательств третьими лицами.

Кредитные соглашения и договоры в системе государственного кредита заключаются прежде всего с кредитными организациями различного рода, как правило, коммерческими банками. К их услугам чаще прибегают субъекты федерации и муниципальные образования.



Традиционно кредиты Правительству РФ предоставлялись ЦБ РФ, который в качестве кредитных ресурсов использовал собственные средства, резервные фонды банков, а также вклады населения в учреждениях Сбербанка РФ. В то же время согласно новому Закону о ЦБ РФ он теперь не вправе предоставлять кредиты на финансирование государственных и местных бюджетов, а также бюджетов государственных внебюджетных фондов.

### ***8.3. Государственный кредит в современной России***

История государственного кредита показывает, что причиной оформления заемных операций выступает наличие бюджетного дефицита. Испытывая потребность в дополнительных финансовых ресурсах, правительство не отказывается от возможности мобилизации дополнительного финансового фонда и в условиях сбалансированного бюджета. Это является вполне оправданным шагом, поскольку за счет средств фонда государственного кредита могут финансироваться дополнительные программы хозяйственного и социально-культурного строительства немедленно, без ожидания поступления обычных бюджетных доходов.

Государственный кредит представляет собой отношения вторичного распределения части стоимости валового общественного продукта. В сферу заемных операций государства попадает часть доходов и денежных средств, сформированных на стадии первичного распределения и вложенных затем, например, в государственные ценные бумаги. Выплата доходов кредиторам обеспечивается преимущественно за счет бюджетных средств, т. е., по сути, за счет всех налогоплательщиков. Следовательно, имеет место еще одно проявление перераспределительных отношений. Таким образом, государственный кредит представляет собой распределительные отношения, точнее, отношения вторичного распределения.

Существование государственного кредита вполне закономерно, поскольку кредитное финансирование расходов государства обусловлено объективным противоречием между возрастанием общественных потребностей и ограниченными бюджетными возможностями государства. С развитием экономических и социальных функций государства в условиях рыночного хозяйства соответствующие расходы неизбежно возрастают. Посредством

кредита государство может привлечь дополнительные финансовые ресурсы для их осуществления.

Таким образом, государственный кредит – это совокупность экономических отношений, складывающихся между государством, с одной стороны, и юридическими и физическими лицами, иностранными государствами и международными финансовыми организациями – с другой, по поводу движения денежных средств на условиях срочности, возвратности, платности и формирования на этой основе дополнительных финансовых ресурсов участников этих отношений.

Связь государственного кредита с финансами заключается также в том, что, во-первых, это распределительные отношения, отношения вторичного распределения части валового внутреннего продукта (ВВП); во-вторых, одним из участников отношений неизменно является государство – субъект с особыми правами, которые, как правило, используются при заимствованиях (например, принудительное размещение государственных займов или же особое право на гарантии при международном кредитовании и т. п.); в-третьих, целью этих отношений является привлечение государством дополнительных финансовых ресурсов.

Кредитное финансирование государства и местных органов:

а) представляет собой один из самых гибких инструментов регулирования макро- и микроэкономических процессов, увязки доходов и расходов государства;

б) позволяет равномерно и в известной мере справедливо распределить ответственность за принятые финансовые решения между нынешним и будущими поколениями;

в) позволяет воздействовать на социальную и денежно-кредитную политику;

г) выступает реальным фактором ускорения темпов социального и экономического развития страны.

Расширение границ государственного кредита должно осуществляться на основе развития рынка долговых обязательств, стимулирования инвестиционной активности юридических и физических лиц, формирования эффективной системы управления долгом.

Назначение государственного кредита проявляется в первую очередь в том, что он является средством мобилизации в руках государства дополнительных финансовых ресурсов. В случае

дефицитности государственного бюджета дополнительно мобилизуемые финансовые ресурсы направляются на покрытие разницы между бюджетными расходами и доходами. При положительном бюджетном сальдо мобилизуемые с помощью государственного кредита средства прямо используются для финансирования экономических и социальных программ. Это означает, что государственный кредит, являясь средством увеличения финансовых возможностей государства, может выступать важным фактором ускорения социально-экономического развития страны.

Государственный кредит является источником увеличения денежных доходов у держателей ценных бумаг и вкладчиков сбербанков. Это достигается посредством выплаты процентов и выигрышей по государственным займам и вкладам в сберегательных учреждениях. Это в полной мере относится и к трудовым коллективам. Вкладывая средства в ценные бумаги государства, трудовые коллективы не только организуют накопление средств для проведения крупных вложений в производство и социальную сферу, но и могут рассчитывать на значительную прибавку к вложенным в займы средствам ежегодно или во время погашений облигаций займов.

Но оценивая финансовое значение государственного кредита, не следует забывать, что мобилизуемые с его помощью государством средства являются *антиципированными*, т.е. взятыми вперед налогами. Необходимость погашения государственного долга требует изыскания дополнительных ресурсных поступлений в бюджет, а они могут быть получены (если не считать новых займов) только с помощью налогов. К тому же погашения долговых обязательств и уплата процентов по ним отвлекают часть бюджетных доходов от производительного использования, сокращает возможности наращивания производственного и интеллектуального потенциала общества.

#### ***8.4. Управление государственным кредитом***

Управление государственным кредитом – одно из направлений финансовой политики государства, связанное с обеспечением его деятельности в качестве заемщика, кредитора и гаранта.

Управление государственным кредитом направлено на достижение экономических, социальных и политических целей, которые

определяются тенденциями общественного прогресса и современным состоянием экономики страны. В числе основных экономических целей – обеспечение экономической стабилизации и роста производства, поддержание его конкурентоспособности на мировом рынке; социальные цели подразумевают обеспечение социальной стабильности и социального прогресса; политические цели формулируются исходя из идеи поддержания стабильности функционирования политической системы и обеспечения национальной безопасности. Достижение этих целей в немалой степени связано с управлением государственным долгом, в особенности внешним, состояние которого, как показывает мировая практика, во многом определяет не только экономическую независимость страны, но и сохранение ее национального суверенитета, что особенно актуально и для современной России.

Стратегическое управление государственным долгом РФ осуществляют Президент РФ и Федеральное Собрание РФ. Оперативное управление государственным долгом осуществляют Министерство финансов РФ и Банк РФ. Управление государственным долгом субъекта РФ или муниципальным долгом осуществляется органами власти субъекта РФ и уполномоченными органами местного самоуправления.

Цель управления государственным долгом – нахождение оптимального соотношения между потребностями государства в дополнительных финансовых ресурсах и затратами по их привлечению, обслуживанию и погашению. Управление государственным долгом осуществляется с помощью следующих методов: рефинансирование, конверсия, консолидация, новация, унификация, отсрочка, обмен облигаций по регрессивному соотношению, аннулирование государственного долга (дефолт).

Обслуживание государственного долга производится Банком России и его учреждениями, если иное не предусмотрено Правительством РФ. Банк России осуществляет функции генерального агента по обслуживанию государственного долга безвозмездно. Оплата услуг агентов по размещению и обслуживанию государственного долга осуществляется за счет средств федерального бюджета.

В условиях значительного роста государственной задолженности и бюджетного дефицита правительство вынуждено прибегать к различным способам регулирования долга. К таким

способам традиционно относят рефинансирование, консолидацию, конверсию, унификацию займа, обмен облигаций по регрессивному соотношению и т. п.

Рефинансирование – это погашение старой государственной задолженности путем выпуска новых займов.

Конверсия – традиционно это изменение доходности займов (понижение – в целях снижения расходов по управлению государственным долгом или повышения доходности для кредиторов).

Консолидация – изменение срока действия уже выпущенных займов в сторону увеличения (как правило) или сокращения. Предполагает облегчение условий выплаты долга в виде отсрочки платежей и погашения. Возможно совмещение консолидации с конверсией.

Унификация займов – это объединение нескольких займов в один, когда облигации ранее выпущенных займов обмениваются на облигации нового займа. Цель – уменьшение количества видов обращающихся одновременно ценных бумаг, что упрощает работу и сокращает расходы государства по обслуживанию долга. Унификация государственных займов обычно проводится вместе с консолидацией, но может быть проведена и вне ее.

В ряде случаев правительство может провести обмен облигаций по регрессивному соотношению, т. е. когда несколько ранее выпущенных облигаций приравниваются к одной новой облигации, что избавляет государство от необходимости выполнять в полноценных деньгах расчеты по облигациям (выплата процентов и (или) погашение облигаций), размещенным ранее в обесценившейся на момент расчета валюте.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем отличается государственный кредит от других форм публичных финансов?
2. Назовите отличия государственного кредита от других форм кредита.
3. Охарактеризуйте систему управления государственным долгом.
4. Какие основные цели государственного и муниципального кредита?
5. В каких формах могут существовать Российские долговые обязательства?
6. Кто осуществляет стратегическое управление государственным долгом РФ?
7. Что такое рефинансирование задолженности и консолидация займов?

## 9. Финансы коммерческих предприятий

### 9.1. Сущность финансов коммерческих предприятий

Финансы хозяйствующих субъектов, к которым относятся коммерческие и некоммерческие организации, представляют собой выражаемые в денежном измерителе экономические отношения, возникающие в процессе учреждения этих организаций, в ходе производства и реализации продукции, оказания работ и услуг, формирования оборотных и внеоборотных активов, привлечения различных источников финансирования, распределения и использования привлеченных средств.

Финансы хозяйствующих субъектов как часть общей финансовой системы охватывают процессы создания, распределения и использования валового внутреннего продукта в стоимостном измерении.

Финансы коммерческих организаций и предприятий функционируют в сфере материального производства, где в основном создаются совокупный общественный продукт и национальный доход.

Финансовые условия хозяйствования претерпели существенные изменения, которые выразились в либерализации экономики, изменении форм собственности, проведении широкомасштабной приватизации, изменении условий государственного регулирования, введении системы налогообложения коммерческих организаций и предприятий. Все это привело к повышению роли распределительных отношений. Конечной целью предпринимательской деятельности стало извлечение прибыли при сохранении собственного капитала.

Материальной основой финансовых отношений являются деньги. Финансовые отношения – часть денежных отношений, которые возникают лишь при реальном движении денежных средств, сопровождаются формированием и использованием собственного капитала, централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

Финансы коммерческих предприятий и организаций – это финансовые или денежные отношения, возникающие в ходе предпринимательской деятельности в процессе формирования

собственного капитала, целевых фондов денежных средств, их распределения и использования.

По своему экономическому содержанию всю совокупность финансовых отношений можно сгруппировать по следующим направлениям.

1) Между учредителями в момент создания предприятия – связаны с формированием собственного капитала и в его составе уставного (акционерного, складочного) капитала. Конкретные способы образования уставного капитала зависят от организационно-правовой формы хозяйствования. В свою очередь уставный капитал является первоначальным источником формирования производственных фондов, приобретения нематериальных активов.

2) Между предприятиями и организациями – связаны с производством и реализацией продукции, возникновением вновь созданной стоимости. Это финансовые отношения между поставщиком и покупателем сырья, материалов, готовой продукции и т.п., отношения со строительными организациями при осуществлении инвестиционной деятельности, с транспортными организациями при перевозке грузов, с предприятиями связи, таможней, иностранными фирмами и т.п. Эти отношения являются основными, поскольку от их эффективной организации во многом зависит конечный финансовый результат коммерческой деятельности.

3) Между предприятиями и его подразделениями (филиалами, цехами, отделами, бригадами) – по поводу финансирования расходов, распределения и использования прибыли, оборотных средств. Эта группа отношений влияет на организацию и ритмичность производства.

4) Между предприятием и его работниками – при распределении и использовании доходов, выпуске и размещении акций и облигаций предприятия, выплате процентов по облигациям и дивидендов по акциям, взыскании штрафов и компенсаций за причиненный материальный ущерб, удержании налогов с физических лиц. От организации этой группы отношений зависит эффективность использования трудовых ресурсов.

5) Между предприятием и вышестоящей организацией, внутри финансово-промышленных групп, внутри холдинга, с союзами и ассоциациями, членом которых является предприятие. Финансовые отношения возникают при формировании,

распределении и использовании централизованных целевых денежных фондов и резервов, финансировании целевых отраслевых программ, проведении маркетинговых исследований, научно-исследовательских работ, проведении выставок, оказании финансовой помощи на возвратной основе для осуществления инвестиционных проектов и пополнения оборотных средств. Эта группа отношений связана, как правило, с внутриотраслевым перераспределением денежных средств и направлена на поддержку и развитие предприятий.

6) Между коммерческими организациями и предприятиями – связаны с эмиссией и размещением ценных бумаг, взаимным кредитованием, долевым участием в создании совместных предприятий. От организации этих отношений зависит возможность привлечения дополнительных источников финансирования предпринимательской деятельности.

7) Между предприятиями и финансовой системой государства – при уплате налогов и осуществлении других платежей в бюджет, формировании внебюджетных фондов, предоставлении налоговых льгот, применении штрафных санкций, финансировании из бюджета.

8) Между предприятиями и банковской системой – в процессе хранения денег в коммерческих банках, получения и погашения ссуд, уплаты процентов за банковский кредит, покупки и продажи валюты, оказания других банковских услуг.

9) Между предприятиями и страховыми компаниями и организациями – при страховании имущества, отдельных категорий работников, коммерческих и предпринимательских рисков.

10) Между предприятиями и инвестиционными институтами – в ходе размещения инвестиций, приватизации и др.

## ***9.2. Принципы организации финансов коммерческих организаций***

Финансовые отношения предприятий строятся на следующих принципах, предопределяющих их свободу распоряжения финансовыми и материальными ресурсами и связанных с основами хозяйственной деятельности: принцип экономической самостоятельности; принцип самофинансирования; принцип материальной заинтересованности; принцип материальной ответственности;



принцип обеспечения финансовых резервов; принцип осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.

Принцип хозяйственной (экономической) самостоятельности не может быть реализован без самостоятельности в области финансов. Его реализация обеспечивается тем, что хозяйствующие субъекты независимо от формы собственности самостоятельно определяют сферу экономической деятельности, источники финансирования, направления вложения денежных средств в целях извлечения прибыли и приращения капитала, повышения благосостояния владельцев фирмы. Организации самостоятельно разрабатывают ценовую политику. Рынок стимулирует коммерческие организации (предприятия) к поиску новых сфер приложения капитала, созданию гибких производств, соответствующих потребительскому спросу. Коммерческие организации (предприятия) для получения дополнительной прибыли, приращения капитала и повышения благосостояния их владельцев могут осуществлять финансовые инвестиции краткосрочного и долгосрочного характера в форме приобретения ценных бумаг других предприятий, государства, участия в деятельности других хозяйствующих субъектов.

Принцип самофинансирования. Реализация этого принципа – одно из основных условий предпринимательской деятельности, которое обеспечивает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. Самофинансирование означает полную самокупаемость затрат на производство и реализацию продукции, выполнение работ и оказание услуг, инвестирование в развитие производства за счет собственных денежных средств и, при необходимости, банковских и коммерческих кредитов. В развитых рыночных странах на предприятиях с высоким уровнем самофинансирования удельный вес собственных средств достигает 70%. К основным собственным источникам финансирования коммерческих организаций (предприятий) относятся: амортизационные отчисления, прибыль, отчисления в ремонтный фонд. Доля собственных источников в общем объеме инвестиций российских предприятий соответствует уровню развитых рыночных стран и составляет более 85%. Однако общий объем денежных средств достаточно низкий и не позволяет осуществлять серьезных инвестиционных программ. В настоящее время далеко не все коммерческие организации (предприятия) способны реализовать этот принцип.

Принцип материальной заинтересованности – объективная необходимость этого принципа обеспечивается основной целью предпринимательской деятельности: извлечением прибыли. Заинтересованность в результатах предпринимательской деятельности проявляется не только ее участниками, но и государством в целом. На уровне отдельных работников организации (предприятия) реализация этого принципа может быть обеспечена высоким уровнем оплаты труда. Для предприятия данный принцип может быть реализован в результате проведения государством оптимальной налоговой политики, способной обеспечить финансовыми ресурсами не только потребности государства, но и не снижать стимулы к предпринимательской деятельности, экономически обоснованной амортизационной политики, созданием экономических условий для развития производства.

Принцип материальной ответственности означает наличие определенной системы ответственности за ведение и результаты финансово-хозяйственной деятельности, сохранность собственного капитала. Финансовые методы реализации этого принципа различны и регламентируются российским законодательством. Организации, нарушающие договорные обязательства, расчетную дисциплину, сроки возврата полученных кредитов, налоговое законодательство и т.п., уплачивают пени, штрафы, неустойки. К нерентабельным организациям, не способным отвечать по своим обязательствам, может быть применена процедура банкротства.

Принцип обеспечения финансовых резервов диктуется условиями предпринимательской деятельности, сопряженной с определенным риском невозврата вложенных в бизнес средств. В условиях рыночных отношений последствия риска ложатся на предпринимателя, который добровольно и самостоятельно на свой страх и риск реализует разработанную им программу. Кроме того, в экономической борьбе за покупателя предприниматели вынуждены продавать свою продукцию с риском невозврата денег в срок. Финансовые вложения организаций (предприятий) также связаны с риском невозврата вложенных денежных средств либо получением дохода ниже предполагаемого. Наконец, могут происходить прямые экономические просчеты в разработке производственной программы. Реализацией этого принципа является формирование финансовых резервов и других аналогичных фондов,

способных укрепить финансовое положение организации (предприятия) в критические моменты хозяйствования.

Принцип осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью – действие контрольной функции финансов. Финансово-хозяйственная деятельность организаций связана с формированием ее доходов и расходованием денежных средств, а, следовательно, затрагивает интересы самой организации, ее работников, государства и всех возможных контрагентов. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью проявляется через анализ финансовых показателей и меры воздействия различного содержания. К примеру, проведение анализа финансового состояния организации способствует выявлению отрицательных тенденций, определению факторов, оказывающих влияние на ее финансовое состояние, разработке мер воздействия. Контроль за полнотой и своевременностью уплаты налогов в бюджет, целевым расходованием финансовых ресурсов способствует повышению эффективности хозяйственной деятельности.

Все принципы организации финансов предприятий находятся в постоянном развитии и для их реализации в каждой конкретной экономической ситуации применяются свои формы и методы, соответствующие состоянию производительных сил и производственных отношений в обществе.

### ***9.3. Факторы, влияющие на организацию финансов коммерческих предприятий в производственной сфере***

На финансовую состоятельность хозяйствующего субъекта оказывают влияние факторы, связанные с его производственной деятельностью и носящие субъективный характер, а также объективные факторы, не зависящие от его деятельности.

К субъективным факторам можно отнести: организационно-технический уровень управления предпринимательской деятельностью, качество маркетинговой работы, конкурентоспособность выпускаемой продукции, размеры предприятия, уровень производительности труда, затраты на производство и реализацию продукции, уровень отпускных цен на готовую продукцию.

Объективные факторы включают: уровень рыночных цен на потребляемые материальные и энергетические ресурсы, нормы амортизационных отчислений (в случае их регулирования

в рамках налогового законодательства), конъюнктура рынка, развитие финансово-кредитной системы, налоговая и таможенная политика государства и др.

#### ***9.4. Фонды и активы коммерческих предприятий***

Первоначальное формирование финансовых средств, необходимых для осуществления деятельности, определяемой уставом, происходит в момент учреждения организации, когда образуется уставный капитал. Источниками его формирования в зависимости от выбранной организационно-правовой формы хозяйствования выступают средства акционеров, членов товариществ и кооперативов, бюджетные средства, первоначальные взносы и пожертвования физических и юридических лиц.

Дополнительные источники поступлений финансовых ресурсов и направления их использования определяются целевой и функциональной (уставной) деятельностью организации.

Для осуществления хозяйственной деятельности организации и предприятия должны располагать производственными ресурсами, т. е. совокупностью внеоборотных (основных) и оборотных средств, на формирование которых направляются финансовые ресурсы, вложенные собственниками и (или) полученные предприятием от его производственной деятельности. Такое деление производственных ресурсов связано с характером их кругооборота и формой участия в создании готовой продукции.

Кругооборот средств, вложенных во внеоборотные активы, включает: инвестирование финансовых средств в основные и нематериальные активы; начисление амортизации; накопление средств для полного восстановления активов; замену путем финансирования инвестиций в материальные и нематериальные активы. Процесс простого и расширенного воспроизводства основных средств и нематериальных активов осуществляется с помощью долгосрочных инвестиций. При этом простое воспроизводство означает строительство и приобретение основных средств и нематериальных активов в размерах, необходимых для замены списываемых активов; расширенное воспроизводство предполагает обновление материально-технической базы и нематериальных активов в размерах, превышающих количество списываемых активов. Финансовыми источниками долгосрочных инвестиционных

средств являются: нераспределенная прибыль предприятия, дополнительные вклады собственников предприятия, долгосрочные банковские кредиты и облигационные займы.

Оборотные средства – это финансовые ресурсы, вложенные в активы, полностью потребляемые в течение года и обеспечивающие непрерывность процесса производства и реализации продукции. С позиции предметно-вещного состава они представляют собой производственные запасы, средства в расчетах, денежные средства и их эквиваленты. В ходе производственных процессов оборотные активы полностью переносят свою стоимость на стоимость готовой продукции, изменяя первоначальную форму в процессе производственного цикла.

Финансовыми источниками формирования оборотных средств хозяйствующего субъекта являются: собственные оборотные средства, формирующиеся за счет части уставного капитала и части нераспределенной прибыли предприятия; кредиторская задолженность; краткосрочные кредиты и займы.

### ***9.5. Финансовые результаты деятельности коммерческих предприятий***

Формирование внеоборотных и оборотных активов является объективной предпосылкой для осуществления предпринимательской деятельности. Результаты этой деятельности проявляются в форме готовой продукции, выполненных работ и оказанных производственных услуг. В сфере обращения – это товар, стоимость которого выявляется при продаже. В стоимости товара отражаются стоимость прошлого (овеществленного) труда и стоимость живого труда, или вновь созданная стоимость. Вновь созданная стоимость включает заработную плату занятых в производстве продукции работников и чистый доход, который принимает форму прибыли. Обязательное условие для получения прибыли – превышение выручки от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) над затратами на производство и реализацию продукции (выполнение работ, оказание услуг).

Прибыль является источником финансирования разных по экономическому содержанию потребностей. При ее распределении пересекаются интересы как общества в целом в лице государства,

так и предпринимательские интересы хозяйствующих субъектов и их собственников, интересы работников предприятия.

Положительный финансовый результат хозяйственной деятельности, выраженный в росте активов предприятия, его денежных доходов и чистой прибыли, свидетельствует об эффективности применяемых методов и форм управления материальными и финансовыми ресурсами; напротив, отрицательный результат свидетельствует о недостатках в управлении ресурсами, что может привести к банкротству хозяйствующего субъекта.

### ***9.6. Особенности финансов организаций финансовой сферы***

Хозяйствующие субъекты в финансовой сфере подразделяются на предприятия, осуществляющие финансово-кредитную и страховую деятельность.

Деятельность финансово-кредитных организаций в России регламентируется Федеральным законом от 2 декабря 1990 г. №395-1 «О банках и банковской деятельности».

Различают два основных вида финансово-кредитных организаций: банк и небанковская кредитная организация.

С позиции движения финансовых потоков деятельность банка необходимо разделить на две части:

- пассивные операции – операции по привлечению финансовых средств за счет приема вкладов (депозитов), выпуска собственных долговых обязательств, получения кредитов у других банков;
- активные операции – операции по размещению средств, за счет выдачи ссуд (кредитов), покупки ценных бумаг, валюты, драгоценных металлов и т. д.

Как и во всех видах коммерческой деятельности, прибыль банка рассчитывается как разность между его доходами и расходами. Банк привлекает средства вкладчиков, кредиторов и выплачивает им процентный доход. Размещая эти средства, он сам получает проценты или другие формы дохода; кроме того, банк размещает не только привлеченные, но и собственные средства, которые являются для него бесплатным кредитным ресурсом.

Величина прибыли банка зависит главным образом от маржи – разницы между процентными ставками привлечения и размещения.

Страховая деятельность также является одним из важнейших элементов обеспечения качественного функционирования финансовой системы государства, непосредственно влияющих на инвестиционный климат и развитие предпринимательской деятельности. Страховая деятельность осуществляется на основе лицензий, выдаваемых Минфином РФ. Страхование создает систему защиты имущественных интересов граждан, предприятий и государства. Оно предоставляет гарантии восстановления нарушенных имущественных интересов в случае непредвиденных природных (землетрясения, наводнения, оползни и др.) и техногенных (пожары, аварии, взрывы и др.) явлений. Формирование финансовых средств страховых организаций осуществляется за счет: первоначального уставного капитала; финансовых средств (страховых взносов), вносимых физическими и юридическими лицами (страхователями), для возмещения ущерба, возникающего в случае наступления страхового случая. Данные финансовые ресурсы формируют страховые резервы, необходимые для выплат страховых премий, и средства для оплаты расходов деятельности страховщика.

Для обеспечения своей платежеспособности страховщики обязаны соблюдать нормативные, контролируемые государством соотношения между активами и принятыми ими страховыми обязательствами. Методика расчета этих соотношений и их нормативные размеры устанавливаются федеральным органом исполнительной власти по надзору за страховой деятельностью.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность финансов коммерческих предприятий?
2. Назовите принципы, предопределяющие организацию финансов коммерческих предприятий.
3. Какие факторы влияют на функционирование финансов коммерческих предприятий?
4. Что относится к субъективным факторам, влияющие на организацию финансов коммерческих предприятий в производственной сфере?
5. Каковы особенности финансов организаций финансовой сферы?
6. Перечислите финансовые источники долгосрочных инвестиционных средств.
7. С позиции движения финансовых потоков на какие части делится деятельность банка?

## 10. Финансы некоммерческих организаций

### 10.1. Основы функционирования финансов некоммерческих организаций

Особенности организации финансов некоммерческих организаций как самостоятельных хозяйствующих субъектов определяются целевой направленностью уставной деятельности, порядком и источниками ее финансирования.

Основная деятельность подобных организаций осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и не направлена на извлечение прибыли, поэтому полученная прибыль не распределяется между учредителями или участниками организации, а направляется на финансирование уставной деятельности.

Некоммерческие организации создаются по следующим причинам:

а) удовлетворение отдельных потребностей граждан (т. е. нужд, принимающих специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида):

- общественно значимых, таких как обеспечение государственных обязательных (например, всеобщее неполное среднее образование) и минимальных (например, бесплатное медицинское обслуживание) социальных гарантий;

- индивидуальных (отдых, образование, жилье и т.д.);

б) осуществление трудовых и иных интересов трудящихся с помощью профессиональных союзов, политических партий, общественных движений;

в) реализация творческого потенциала граждан (творческие союзы);

г) осуществление благотворительной деятельности – добровольной бескорыстной деятельности, осуществляемой как гражданами, так и юридическими лицами с целью социальной поддержки и защиты граждан, охраны окружающей среды, других целей, разрешенных законом, в пользу как граждан, так и юридических лиц, в форме выделения материальной помощи, грантов, иного предоставления средств нуждающимся или оказания содействия другим лицам в реализации ими целей благотворительной деятельности.



При этом оказание поддержки коммерческим организациям, политическим партиям, движениям, группам и компаниям благотворительной деятельностью не является. Осуществляется такая деятельность посредством благотворительных организаций – некоммерческих неправительственных организаций, созданных для реализации благотворительной деятельности в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц. Они могут создаваться в формах: общественной организации (объединения), фонда, учреждения.

## ***10.2. Финансы потребительских кооперативов***

Потребительский кооператив – некоммерческая организация граждан и юридических лиц, созданная для удовлетворения материальных и иных потребностей участников путем объединения имущественных паевых взносов. Особенностью потребительского кооператива является то, что цель его создания позволяет не только осуществлять предпринимательскую деятельность, но и распределять полученные доходы между его членами. По этой причине на деятельность потребительских кооперативов не распространяется закон о некоммерческих организациях.

Главной особенностью кооперативных финансов является то, что их основой служит коллективная собственность на имущество, создаваемая за счет средств членов потребительских обществ – пайщиков, а также прибыли и других доходов от хозяйственной деятельности кооперативных организаций (предприятий).

Собственность потребительских обществ образуется за счет взносов пайщиков, дохода, получаемого в результате хозяйственной деятельности, и иных источников, не запрещенных законодательством РФ и республик в составе Российской Федерации.

Собственность потребительских обществ охраняется государством. Она может быть отчуждена только по решению пайщиков, а также изъята в случаях, предусмотренных законодательством РФ и республик в составе Российской Федерации.

Потребительское общество создается и действует на основе следующих принципов:

- добровольное вступление в потребительское общество и выход из него;
- обязанность уплаты вступительного и паевого взносов;

- демократичность управления потребительским обществом (один пайщик – один голос, подотчетность органов управления и контроля общему собранию пайщиков потребительского общества, свободное участие пайщика в выборных органах);

- взаимопомощь и обеспечение пайщикам экономической выгоды;

- ограничение размеров кооперативных выплат;

- доступность информации о деятельности потребительского общества для всех пайщиков;

- забота о более полном удовлетворении платежеспособного спроса населения в товарах народного потребления. Удовлетворение спроса населения – это социальная категория.

Доходы потребительских обществ, их союзов и созданных ими предприятий и организаций формируются за счет средств, получаемых от результатов их деятельности и иных источников, не запрещенных законодательством РФ и республик в составе Российской Федерации. Порядок распределения и использования части доходов, оставшихся после обязательных платежей, определяется в потребительских обществах общим собранием пайщиков (или уполномоченных), а в союзах – собраниями представителей потребительских обществ.

### ***10.3. Финансы общественных объединений***

Общественные объединения создаются на основе принадлежности людей к одной профессии или определенной социальной группе, общих интересов и увлечений, а также общих подходов к решению задач общегражданского, идеологического значения.

Примеры общественных объединений:

- профессиональные союзы;

- политические партии;

- творческие союзы;

- спортивные общества;

- добровольные общества (изобретателей, рационализаторов);

- специальные целевые фонды;

- благотворительные фонды (Международный фонд милосердия и здоровья, Российский детский фонд).

На организацию финансов общественных объединений оказывают влияние следующие факторы:

- если объединение добровольное, то основным источником финансовых ресурсов являются вступительные и членские взносы;
- если общественное объединение имеет собственность в виде зданий, сооружений, владеет собственностью на долевых началах, то их финансирование частично регламентируется государством, а деятельность определяется уставом.

Источниками финансирования общественных объединений могут быть вступительные членские взносы, доходы от их деятельности и специальные денежные отчисления предприятий и организаций из прибыли. Расходы общественных объединений – это затраты на основную деятельность, содержание платного аппарата, осуществление капитального строительства и капитального ремонта, хозяйственные расходы и расходы на международные связи. Общественные объединения перед государством финансовых обязательств не имеют, т. е. не уплачивают налоги. Это организации ветеранов, спортивные союзы, общество изобретателей. Но если предприятие, подведомственное общественному объединению, может осуществлять деятельность на коммерческих началах, то они платят налоги на прибыль. Финансы общественных объединений имеют ряд особенностей: основным источником ресурсов являются вступительные и членские взносы; общественные объединения владеют недвижимостью и имуществом, в том числе на долевых основах, причем собственность не выступает источником доходов для отдельных членов общественных объединений; организация финансов регламентируется их уставами и лишь частично государством; все доходы общественных объединений направляются на уставные потребности.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные виды и особенности организации финансов некоммерческих организаций.
2. Приведите основные различия между организацией финансов коммерческих и некоммерческих организаций.
3. Какие особенности имеют финансы общественных объединений?
4. Какие факторы оказывают влияние на организацию финансов общественных объединений?
5. Приведите примеры общественных объединений?
6. На основе каких принципов создается и действует потребительское общество?
7. Перечислите причины создания некоммерческие организации.

## **11. Финансы домашних хозяйств**

### ***11.1. Роль домашнего хозяйства в экономике страны***

Одна из составных частей финансов – финансы домашних хозяйств – хозяйств, которые ведутся одним или несколькими совместно проживающими и имеющими общий бюджет людьми. В домашнем хозяйстве могут осуществляться любые виды деятельности, в результате которых создаются и используются финансовые ресурсы. Домашние хозяйства на современном этапе выступают одним из важных субъектов экономической деятельности, от результатов которой зависит не только благосостояние отдельной хозяйственной единицы, но и всего населения страны. Наряду с коммерческими предприятиями и государством, домашние хозяйства участвуют во всех микро- и макрорегулирующих процессах.

Под домашним хозяйством понимается хозяйство, которое ведется одним или несколькими лицами, проживающими совместно и имеющими общий бюджет. Домохозяйство объединяет всех наемных работников, владельцев крупных и мелких капиталов, земли, ценных бумаг, которые заняты и не заняты в общественном производстве. Домохозяйство – это понятие более широкое, чем семья, и в отличие от семьи домохозяйства включают не только родственников и могут состоять из одного, двух и более членов.

Домохозяйство в современной экономике представляет собой главную силу в общественном производстве и распределении товаров и услуг. В разные исторические эпохи в зависимости от характера общественных отношений изменялись место и роль, структура и функции, величина и устойчивость, права и ответственность, положение в обществе или социально-экономический статус домашнего хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений роль домашнего хозяйства в экономике страны существенно возросла. Все больше людей стали заниматься индивидуальной трудовой деятельностью. В настоящее время в России действуют примерно 50 млн. домашних хозяйств.

Особенно велика роль домашних хозяйств в сельской местности. В 2017 г. 16,0 млн. семей имели личные подсобные хозяйства, 14,5 млн. семей – коллективные и индивидуальные сады, 4,1 млн. семей – коллективные и индивидуальные огороды.

В 2017 г. в пользовании фермерских хозяйств находилось 18,7 млн. га сельскохозяйственных угодий, в личном пользовании граждан – 16,1 млн. га, из них в личных подсобных хозяйствах – 6,5 млн.

Значительна роль домашних хозяйств и в других отраслях экономики страны. Постоянно растет объем перевозок грузов физическими лицами, имеющими лицензии на осуществление коммерческих перевозок автомобильным транспортом.

Домашние хозяйства важны не только как производители сельскохозяйственной продукции. Важна их роль и как налогоплательщиков, в том числе налогоплательщиков местных налогов — налога на землю. Их доля в поступлении этого налога в местные бюджеты постоянно растет, так как постоянно расширяются площади обрабатываемых населением земель.

В условиях рынка домашнее хозяйство играет исключительно важную роль, так как выполняет прежде всего функцию собственников средств производства, находящихся в частной собственности. В условиях рыночных отношений домашние хозяйства:

- 1) выступают в качестве покупателей товаров и услуг;
- 2) предоставляют рыночным субъектам факторы производства (прежде всего рабочую силу);
- 3) выполняют функцию сбережения части совокупного дохода и приобретают реальные и финансовые активы.

### ***11.2. Сущность и функции финансов домохозяйств***

В ходе осуществления людьми в рамках домашнего хозяйства производственной и экономической деятельности домашнее хозяйство выполняет следующие функции.

*Производственные функции* домашнего хозяйства. В эту группу входят следующие функции.

- ведение личных подсобных хозяйств;
- индивидуально-трудовая и предпринимательская деятельность;
- индивидуально-семейная торговля;
- экономические непроизводственные функции.

Важнейшей функцией финансов домашних хозяйств является *распределительная функция*. Финансы домашних хозяйств, как и общественные финансы, являются объективно обусловленным

инструментом стоимостного распределения. Выполняя распределительную функцию, финансы домашних хозяйств обеспечивают материальными ресурсами непрерывность процесса воспроизводства рабочей силы — как одного из производственных факторов. Именно через эту функцию финансов домашних хозяйств происходит обеспечение каждого человека ресурсами, необходимыми ему для поддержания жизни.

Еще одной функцией финансов домашних хозяйств является *контрольная функция*. Домашнее хозяйство в условиях рыночной экономики является самостоятельным хозяйствующим субъектом, т. е. уровень жизни членов домашнего хозяйства полностью зависит от величины приходящегося на его долю дохода. На эту величину влияет целый ряд факторов. Под их воздействием она может изменяться как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Поэтому, имея целью поддержание обычного уровня потребления, домашнее хозяйство просто не может обойтись без контроля за распределением полученного дохода по различным фондам, а также за целевым использованием средств этих фондов.

Важной функцией домашнего хозяйства в системе общественного воспроизводства является инвестиционная функция, заключающаяся в том, что домашние хозяйства являются одним из основных поставщиков долгосрочных финансовых ресурсов для экономики страны.

### ***11.3. Доходы и расходы домохозяйств***

Доходы служат основным источником удовлетворения потребностей домашних хозяйств в потребительских товарах и услугах, накопления, сбережения и обязательных платежей, т.е. осуществления расходов. Неразрывная связь доходов и расходов домашних хозяйств проявляется прежде всего в зависимости структуры и объема расходов от структуры и объема доходов. Так, при снижении общего уровня доходов все меньшую их долю можно потратить на накопления и сбережения, поскольку существует определенный физиологический и социальный минимум потребительских товаров и услуг, который любое домашнее хозяйство должно обеспечить.

Показателем, характеризующим экономическое положение домашних хозяйств, служат их валовые доходы:

- денежные доходы;
- стоимость поступивших продуктов питания;
- стоимость предоставленных в натуральном выражении дотаций, льгот и др.

Денежные доходы состоят из доходов от предпринимательской деятельности, оплаты труда, социальных выплат, доходов от собственности.

В зависимости от степени равномерности поступлений различают следующие виды доходов:

- регулярные (оплата труда, пенсии, пособия, арендная плата и др.);
- периодические (авторские гонорары, доходы от операций с ценными бумагами и др.);
- случайные или разовые (подарки, доходы от реализации имущества, доходы от выигрыша в лотереи).

В зависимости от надежности поступления различают доходы:

- гарантированные (пенсии, доходы по госзаймам);
- условно-гарантированные (оплата труда);
- негарантированные (гонорары, комиссионное вознаграждение).

В настоящее время регулирование трудовых доходов граждан Российской Федерации осуществляется с помощью законодательных актов или косвенным путем, посредством налогового механизма. В домашнем хозяйстве учитываются располагаемые денежные доходы, т.е. денежные доходы за вычетом обязательных платежей и взносов.

Располагаемые денежные доходы домашних хозяйств включают:

- оплату труда наемных работников;
- смешанные доходы;
- доходы от собственности;
- полученные социальные трансферты.

В соответствии с ростом доходов населения постоянно увеличиваются и денежные расходы. В соответствии с функциональным назначением денежные расходы домашних хозяйств включают:

- расходы на покупку товаров и оплату услуг;
- обязательные платежи и добровольные взносы;

- сбережения во вкладах, в ценных бумагах, в иностранной валюте.

Наиболее весомую часть денежных расходов домашних хозяйств составляют затраты на покупку товаров и оплату услуг. Их доля в денежных расходах достигает 80%.

С точки зрения периодичности осуществления выделяют три группы расходов домашних хозяйств:

- краткосрочные;
- среднесрочные;
- долгосрочные расходы.

В зависимости от функционального назначения расходов, осуществляемых домашними хозяйствами, их делят на следующие основные группы:

- личные потребительские расходы;
- налоги и другие обязательные платежи;
- денежные накопления и сбережения.

Расходы домохозяйств также можно классифицировать по целому ряду признаков.

1. *По функциональному назначению расходов:* личные потребительские расходы (покупка товаров и оплата услуг); налоги и другие обязательные платежи; денежные накопления и сбережения.

2. *По степени регулярности:* постоянные расходы (на питание, коммунальные услуга и др.); регулярные расходы (на одежду, транспорт и др.); разовые расходы (на лечение, товары длительного пользования).

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы функции финансов домашних хозяйств?
2. Каковы основные доходы граждан?
3. Каковы основные расходы граждан?
4. Как классифицируют расходы домохозяйств?
5. Какими денежными доходами располагают домашние хозяйства?
6. Как реализуется контрольная функция финансов домашних хозяйств?
7. Какова роль домашних хозяйств в других отраслях экономики страны?



## 12. Кредитный рынок

### 12.1. Понятие и функции кредитного рынка

*Кредитный рынок* как экономическая категория выражает социально-экономические отношения, которые складываются между владельцами свободных денежных средств, заемщиками и специализированными посредниками – кредитно-финансовыми институтами. Кредитный рынок – это один из сегментов финансового рынка. Под кредитным рынком понимается также совокупность сделок купли-продажи кредитов. Кредит в переводе с латинского (*kreditum*) имеет два значения – «верую, доверяю» и «долг, ссуда». Кредит представляет собой форму движения ссудного капитала. Если учесть, что кредит – экономическая категория, а способом организации кредитных отношений является ссуда, то правильнее было бы определить кредитный рынок как сферу обращения ссуд. Являясь неотъемлемым элементом рыночного хозяйства, кредит оказывает непосредственное воздействие на процессы расширенного воспроизводства как на макроуровне, так и на уровне отдельного предприятия. Кредит также ускоряет процессы воспроизводства на всех его фазах – производства, распределения, обмена и потребления. В частности, за счет кредита:

- осуществляются расчеты между товаропроизводителями;
- производятся портфельные и реальные инвестиции;
- формируются основные и оборотные средства предприятий;
- оплачивается рабочая сила;
- увеличивается объем денежной массы, участвующей в обороте;
- ускоряются процессы накопления капитала;
- активнее формируются доходы бюджета.

Главной особенностью кредитного рынка является то, что объектом торговли на нем являются деньги – деньги продаются и покупаются. На любом другом рынке происходит обмен денег на какой-либо другой товар. На кредитном рынке перераспределяются временно свободные денежные средства, а именно, происходит перемещение денег из тех секторов экономики, где имеется их избыток, в те сектора, где наблюдается их недостаток. Кредитные ресурсы формируются за счет временно свободных денежных

средств населения и предприятий. При этом и население, и предприятия также привлекают кредиты.

Важнейшей функцией кредитного рынка является насыщение экономики денежными средствами в объеме, достаточном для обеспечения непрерывности процесса производства.

Выделяют пять основных функций кредитного рынка:

- обслуживание товарного обращения через кредит;
- аккумуляция денежных сбережений (накоплений) предприятий, населения, государства, а также иностранных клиентов;
- трансформация денежных фондов непосредственно в ссудный капитал и использование его в виде капиталовложений для обслуживания процесса производства;
- обслуживание государства и населения как источников капитала для покрытия государственных и потребительских расходов;
- ускорение концентрации и централизации капитала, содействие образованию мощных финансово-промышленных групп.

Указанные функции рынка ссудных капиталов направлены на поддержание производства и обеспечение функционирования экономической системы государства.

Отражая накопление и движение денежного капитала, рынок ссудных капиталов органически связан с движением стоимости в ее денежной форме, с образованием и использованием различных денежных фондов в виде кредитных ресурсов и ценных бумаг. Посредством рынка ссудных капиталов как экономической категории можно измерить и определить движение, объем, направление денежных фондов, идущих на развитие общественного воспроизводства, установить классовый спектр использования денежного капитала, воздействие его на социально-экономические отношения.

При рассмотрении кредитной системы нужно учитывать, что она базируется на реализации сложных экономических отношений, прошедших длительный исторический путь развития и играющих консолидирующую роль в структуре всех экономических взаимосвязей.

## ***12.2. Участники кредитного рынка***

На кредитном рынке действуют различные участники, функции которых определяются целями их деятельности и степенью участия в совершении отдельных сделок. Состав основных участ-

ников кредитного рынка дифференцируется в зависимости от форм осуществления сделок, которые подразделяются на прямые и опосредствованные.

С учетом принципиальных форм заключения сделок на кредитном рынке основные его участники подразделяются на две группы:

- продавцы и покупатели финансовых инструментов (услуг);
- финансовые посредники.

Кроме основных участников финансового рынка, принимающих непосредственное участие в осуществлении сделок, к составу его субъектов относятся многочисленные участники, осуществляющие вспомогательные функции (функции обслуживания основных участников кредитного рынка).

На кредитном рынке основными участниками финансовых операций являются кредиторы, заемщики и финансовые посредники.

1) Кредиторы (первичные инвесторы). Они характеризуют субъектов кредитного рынка, предоставляющих ссуду во временное пользование за определенный процент.

2) Заемщики (юридические и физические лица, государство). Они характеризуют субъектов кредитного рынка, получающих ссуды от кредиторов под определенные гарантии их возврата и за определенную плату в форме процента. Основными заемщиками денежных активов на кредитном рынке выступают: государство (получая кредиты от международных финансовых организаций и банков); коммерческие банки (получающие кредиты на межбанковском кредитном рынке); предприятия (для удовлетворения потребностей в денежных активах в целях пополнения оборотных средств и формирования инвестиционных ресурсов); население (в форме потребительского финансового кредита, используемого в инвестиционных целях).

3) Финансовые посредники составляют довольно многочисленную группу основных участников финансового рынка, обеспечивающую посредническую связь между покупателями и продавцами финансовых инструментов (финансовых услуг).

Основными кредитными посредниками служат: центральные и коммерческие банки и специализированные кредитно-финансовые институты.

Банковская деятельность связана с движением ссудных капиталов, их мобилизацией и перераспределением. Национальные банки представлены центральным банком и коммерческими банками. Центральный банк обычно является эмиссионным центром страны и центром кредитной системы. Коммерческие банки – это государственные, акционерные и другие учреждения, привлекающие денежные средства и размещающие их от своего имени и за свой счет, а также осуществляющие иные операции на основании лицензии Национального банка.

Банки относятся к категории так называемых финансовых посредников. Посредническая функция – важнейшая в деятельности банков. Это, прежде всего, посредничество в кредите. Банки обеспечивают аккумуляцию временно свободных денежных средств предприятий, организаций, населения, государства и передают (на условиях возвратности) денежный капитал из сфер накопления в сферы использования. Велика роль банков и в осуществлении денежно-кредитной политики государства, так как инструментарий этой политики проходят через банки. Денежно-кредитная политика осуществляется непосредственно через центральный банк и воздействует на его отношения с коммерческими банками и остальными звеньями кредитной системы. Стратегической целью банков, денежно-кредитной политики государства является создание условий для макроэкономической и финансовой стабилизации как фактора экономического роста.

Важнейшими небанковскими кредитно-финансовыми институтами являются:

- инвестиционные компании;
- финансовые компании;
- ссудо-сберегательные ассоциации;
- кредитные союзы;
- пенсионные фонды;
- страховые компании;
- благотворительные фонды;
- и др.

Эти организации играют заметную роль в аккумуляции сбережений населения и являются важными поставщиками ссудного капитала.

Росту влияния специализированных небанковских учреждений способствовали три основных причины:

- рост доходов населения в развитых странах;
- активное развитие рынка ценных бумаг;
- оказание этими учреждениями специальных услуг, которые не могут предоставлять банки.

Кроме того, ряд специализированных небанковских учреждений (страховые компании, пенсионные фонды) в отличие от банков могут аккумулировать денежные сбережения на довольно длительные сроки и, следовательно, делать долгосрочные инвестиции.

Основные формы деятельности этих учреждений на кредитном рынке сводятся к аккумуляции сбережений населения, предоставлению кредитов через облигационные займы корпорациям и государству, мобилизации капитала через все виды акций, предоставлению ипотечных и потребительских кредитов, а также кредитной взаимопомощи.

### ***12.3. Структура кредитного рынка***

В зависимости от внешней формы в составе кредитного рынка выделяют:

- финансовую часть рынка, на котором ресурсы представлены в денежной форме;
- товарную часть рынка, на котором ресурсы представлены в товарной форме.

В практической деятельности эти две части рынка могут переплетаться. Например, коммерческий кредит характеризуется поставкой товаров с отсрочкой платежа, то есть представлен в товарной форме. Однако он оформляется коммерческим векселем, который представляет собой ценную бумагу и может обращаться на рынке как отдельный вид финансового актива, а значит, является объектом спроса и предложения на одном из видов финансового рынка – рынка ценных бумаг.

Финансовая часть кредитного рынка подразделяется на две разновидности в зависимости от срока использования полученных на нем финансовых ресурсов и реализации определенных интересов участников.

Рынок ссудных капиталов сегментируется следующим образом:

- денежный рынок – совокупность краткосрочных кредитных операций, обслуживающих движение оборотных средств;

- рынок капиталов – совокупность средне- и долгосрочных операций;
- фондовый рынок – совокупность кредитных операций, связанных с ценными бумагами;
- ипотечный рынок – совокупность кредитных операций, связанных с недвижимостью.

Денежный рынок – это совокупность операций по размещению краткосрочных вложений главным образом в оборотный капитал хозяйствующих субъектов, а также операций, обслуживающих движение краткосрочных ресурсов кредитно-финансовых организаций, государства и частных лиц.

Рынок капиталов – это совокупность операций по размещению среднесрочных и долгосрочных вложений в основной капитал и операций, обслуживающих движение среднесрочных и долгосрочных ресурсов кредитно-финансовых организаций, государства и частных лиц.

Граница между краткосрочными и долгосрочными финансовыми инструментами, как и граница между денежными рынками и рынком капитала, не всегда может быть проведена четко. Вместе с тем такое деление имеет глубокий экономический смысл. Инструменты денежного рынка служат в первую очередь для обеспечения ликвидными средствами государственных организаций и сферы бизнеса. Инструменты же рынка капиталов связаны с процессом сбережения и инвестирования.

Инструменты денежного рынка: казначейские векселя, банковские акцепты, депозитные сертификаты банков; межбанковские депозиты.

Инструменты рынка капиталов: среднесрочные и долгосрочные кредиты (обязательства); среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги, в частности казначейские и муниципальные ноты и облигации; корпоративные облигации; закладные и др. акции.

Каждый из перечисленных сегментов рынка имеет специфические особенности в части его организации и функционирования, что на практике привело к созданию коммерческих банков, специализированных финансово-кредитных институтов (инвестиционных, ипотечных и т.д.).

## ***12.4. Источники формирования кредитных ресурсов***

Под влиянием спроса и предложения на кредитном рынке происходит движение ссудного капитала. Первым источником накопления ссудного капитала были временно свободные средства государства, юридических и физических лиц. По мере развития рыночных отношений, расширения сферы безналичных расчетов и соответственно расширения участия в них банков возник новый источник – средства, временно высвобождающиеся в процессе кругооборота промышленного и торгового капитала.

Основными источниками ссудного капитала служат денежные капиталы (денежные средства), высвобождаемые в процессе воспроизводства.

К ним относятся:

- амортизационный фонд предприятий, предназначенный для обновления, расширения и восстановления производственных фондов;
- часть оборотного капитала в денежной форме, высвобождаемая в процессе реализации продукции и осуществления материальных затрат;
- денежные средства, образующиеся в результате разрыва между получением денег от реализации товаров и выплатой заработной платы;
- прибыль, идущая на обновление и расширение производства;
- денежные доходы и сбережения всех слоев населения.
- денежные накопления государства в виде средств от владения государственной собственностью;
- доходы от производственной, коммерческой и финансовой деятельности правительства, а также положительные сальдо центрального и местных бюджетов.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение кредитному рынку.
2. Обозначьте роль кредитного рынка в экономике.
3. В чем заключается особенность кредитного рынка?
4. Перечислите основные источники ссудного капитала.
5. Что такое рынок капиталов?
6. На какие сегменты делится рынок ссудных капиталов?
7. Назовите важнейшие небанковские кредитно-финансовые институты.

## 13. Страховой рынок

### 13.1. Страховой рынок, понятие и структура

*Страховой рынок* – это часть финансового рынка, место, где продаются и покупаются страховые продукты.

Общественная потребность возмещения материальных потерь определяет необходимость установления экономических отношений между людьми, в связи с предупреждением, ограничением и преодолением рисков.

Место страхового рынка в финансовой системе вообще и на финансовом рынке в частности определяется двумя обстоятельствами. С одной стороны существует объективная потребность в страховой защите, что и приводит к появлению экономического феномена – страхового рынка. С другой – денежная форма организации страхового фонда обеспечения страховой защиты связывает этот рынок с общим финансовым рынком

*Страхование* – обязательное условие общественного воспроизводства. Поэтому затраты по обеспечению страховой защиты должны входить в издержки производства, что соответствует амортизационной теории страхования. Страховой рынок не только активно воздействует на процесс расширенного воспроизводства, но и активно воздействует через страховой фонд на финансовые потоки в экономике. Денежная форма организации страховых отношений включает страхование в общую сферу финансового рынка.

Всеобщность страхования определяет непосредственную связь страхового рынка с финансами предприятий, финансами населения, банковской системой, госбюджетом и другими финансовыми институтами, в рамках которых реализуются страховые отношения. В таких отношениях соответствующие финансовые институты выступают как страхователи и потребители страховых продуктов.

Функционирование страхового рынка происходит в рамках финансовой системы как на партнерских условиях, так и в условиях конкуренции. Это касается конкурсной борьбы между различными финансовыми институтами за свободные денежные средства населения и хозяйствующих субъектов. Если страховой рынок



предлагает страховые продукты, то банки – депозиты, фондовый рынок – ценные бумаги и т. п.

Экономическая необходимость использования именно страхования для формирования и использования страхового фонда появляется тогда, когда государство лишено возможности широкого маневрирования финансовыми ресурсами организаций и тем более средствами отдельных граждан. Имущественная обособленность юридических лиц и домохозяйств граждан создает объективные условия для страхования этих объектов.

Чтобы упорядочить разнообразие экономических отношений и создать единую и взаимосвязанную систему, необходима классификация страхования. В основу классификации страхования положены два критерия: различия в организации и в объектах страхования. В соответствии с этим делением применяются системы классификации: по *форме проведения* и по *объектам страхования*. В более широком и конкретном смысле классификация страхования представляет собой форму выражения различий в страховщиках (страховых организациях), сферах их деятельности, объектах страхования, категориях страхователей, объеме страховой ответственности и форме проведения страхования.

На рынке действуют специализированные *страховые организации*, реализующие страховой продукт по объему охвата страховых рисков в форме обязательного и добровольного страхования.

*Обязательное страхование* выражает гражданско-правовые отношения, связанные с образованием и использованием ресурсов страхового фонда в силу закона. Именно через издание законов государство устанавливает обязательную форму страхования. Обязательное страхование базируется на таких принципах, как законодательная основа регламентации страховых отношений, автоматичность, бессрочность, сплошной охват объектов страхования, нормирование страхового возмещения. В Российской Федерации виды, условия и порядок проведения обязательного страхования определяются действующим законодательством.

*Добровольное страхование* отличается от обязательного тем, что гражданско-правовые отношения возникают в силу волеизъявления сторон – страховой компании и физического или юридического лица, которые закрепляются в заключенном между ними письменном договоре страхования. В удостоверение заключенного договора страхования физическому или юридическому лицу

вручается страховой полис. Эта форма страхования не носит принудительного характера, оставляя возможность выбора услуг на страховом рынке. Добровольное страхование имеет выборочный характер, так как не все субъекты хотят в нем участвовать, а для некоторых лиц могут даже устанавливаться ограничения или запрет на участие.

В страховании по *объектам его проведения* выделяют отрасли страхования. В рыночной экономике можно выделить пять основных отраслей страхования: страхование личное, имущественное, ответственности, экономических рисков, социальное. Подобная классификация определяется перечнем объектов и рисками, подлежащими страхованию.

*Личное страхование* – это отрасль страхования, где объектом страхования становятся жизнь, здоровье и трудоспособность человека. Личное страхование подразделяется на страхование жизни, страхование от несчастных случаев и медицинское. В этом случае во внимание принимаются признаки объекта, объем страховой ответственности и продолжительность страхования.

*Имущественное страхование* представляет собой отрасль страхования, в которой объектом страховых отношений служит имущество в различных видах; его экономическое назначение – возмещение ущерба, возникшего вследствие страхового случая. Застрахованным может быть имущество – как собственность страхователя, так и находящееся в его владении, пользовании, распоряжении. Субъекты – не только собственники имущества, но и другие юридические и физические лица, несущие ответственность за его сохранность. Имущественное страхование подразделяется на подотрасли по форме собственности и социальным группам страхователей. По этим признакам различают имущество экономических субъектов государственное, частное, арендуемое и отдельных граждан. Особое значение в классификации имущественного страхования имеет выделение опасностей, не связанных между собой, на основе которых определяются виды страхования:

- страхование имущества от огня;
- страхование сельскохозяйственных культур от засухи и других стихийных бедствий;
- страхование животных от падежа и вынужденного забоя;
- страхование транспортных средств от аварий, угона и других опасностей и т.д.

*Страхование ответственности* – отрасль страхования, где объектом служит ответственность перед третьими лицами, которым может быть причинен ущерб вследствие какого-либо действия или бездействия страхователя. Через страхование ответственности реализуется страховая защита экономических интересов, которые в каждом данном страховом случае имеют конкретное денежное выражение, от возможных причинителей вреда. В страховании ответственности выделяют страхование задолженности и страхование на случай возмещения вреда, которое называют также страхованием гражданской ответственности.

Страхование *экономических рисков* – это отрасль страхования, где объектом служит ущерб, возникающий в процессе предпринимательской деятельности. В страховании экономических рисков выделяются две подотрасли: страхование риска прямых и косвенных потерь. К прямым потерям могут быть отнесены, например, потери от недополучения прибыли, убытки от простоев оборудования, вследствие недопоставок сырья, материалов и комплектующих изделий, забастовок и других объективных причин. Косвенные потери – упущенная выгода, банкротство предприятия и пр.

В *социальном страховании* объектом служит уровень дохода граждан. В его состав включаются такие подотрасли, как страхование пособий, пенсий и льгот. Организация социального страхования основывается на принципах всеобщности, универсальности, комплексности, самоокупаемости и самоуправления.

В зависимости от *очередности совершения страховых сделок* выделяется первичное страхование и перестрахование. Первичное страхование – это заключение страховой сделки между страхователем и первым по месту и времени страховщиком, который действует самостоятельно. При перестраховании сделка заключается между несколькими страховщиками, один из которых передает на согласованных условиях другим страховщикам часть ответственности по принятым на себя обязательствам. При этом перестраховщики в правовые отношения со страхователем не вступают.

### ***13.2. Функции и структура страхового рынка***

Страховой рынок выполняет ряд взаимосвязанных функций: компенсационную, накопительную, распределительную, предупредительную и инвестиционную.

- *Компенсационная функция* страхового рынка выражается в обеспечении страховой защиты юридическим и физическим лицам в форме возмещения ущерба при наступлении неблагоприятных явлений, которые были объектом страхования.

- *Накопительная функция* (сберегательная) обеспечивается страхованием жизни и позволяет накопить в счет заключенного договора страхования заранее обусловленную сумму.

- *Распределительная функция* страхового рынка реализует механизм страховой защиты. Сущность этой функции – в формировании и целевом использовании страхового фонда. Формирование страхового фонда реализуется в системе страховых резервов, которые обеспечивают гарантию страховых выплат и стабильность страхования.

- *Предупредительная функция* страхового рынка работает на предупреждение страхового случая и уменьшение ущерба.

- *Инвестиционная функция* реализуется через размещение временно свободных средств в ценные бумаги, депозиты банков, недвижимость и т. п.

Страховой рынок – сложная интегрированная система. Структура страхового рынка формируется из следующих участников: страховых организаций, страхователей, страховых продуктов, страховых посредников, профессиональных оценщиков страховых рисков и убытков, объединений страховщиков, объединений страхователей, системы государственного регулирования страхового рынка.

*Страховые организации* – институциональная основа страхового рынка, конкретная форма организации страхового фонда страховщика. Страховая компания осуществляет заключение договоров страхования и их обслуживание. Страховые организации структурируют по принадлежности, характеру выполняемых операций, зоне обслуживания. В едином государственном реестре субъектов страхового дела на 30 сентября 2017 года зарегистрировано 421 страховщик, из них 409 страховых организаций.

Страховые организации делятся на акционерные, частные, публично-правовые и общества взаимного страхования.

Акционерная форма страховых компаний доминирует на развитых рынках.

*Акционерная страховая компания* – негосударственная организационная форма, в которой в качестве страховщика выступает

частный капитал, оформленный как акционерное общество. Уставный капитал акционерного страхового общества формируется из акций и других ценных бумаг, что позволяет при ограниченных средствах значительно увеличить свой финансовый потенциал.

*Частные страховые компании* принадлежат одному собственнику или его семье.

В *государственном страховании* в качестве страховщика выступает государство. Организация государственных страховых компаний осуществляется путем их учреждения со стороны государства или национализации акционерных страховых компаний и обращения их имущества в государственную собственность.

*Правительственные страховые организации* относятся к некоммерческим структурам, деятельность которых основана на субсидировании. Правительственные страховые организации специализируются на страховании от безработицы и выплате компенсаций рабочим и служащим, временно утратившим работу.

*Общество взаимного страхования* – это особая негосударственная организационная форма, выражающая договоренность между группой физических или юридических лиц о возмещении друг другу будущих возможных убытков в определенных долях в соответствии с установленными правилами страхования. Взаимное страхование – некоммерческая форма организации страхового фонда, которая обеспечивает страховую защиту имущественных интересов членов своего общества.

Товар страхового рынка – страховой продукт. Продвижение и реализацию продукта на страховом рынке осуществляют страховые посредники.

*Специализированные страховые компании* производят отдельные виды страхования, например, страхование жизни, автотранспорта и т. п. К этому виду компаний относятся и перестраховочные компании, которые принимают от страховщиков за определенную плату часть застрахованного риска. Цель перестрахования – создание сбалансированного портфеля договоров перестрахования, обеспечение финансовой устойчивости и рентабельности страховых операций.

*Универсальные страховые организации* предлагают широкий набор страховых услуг. Поскольку на страховом рынке осуществляется купля-продажа страхового продукта, то необходимы и

продвижение страховых агентов на рынке, и их реализация. Эти операции осуществляют страховые посредники: страховые агенты и страховые брокеры.

*Страховые агенты* – физические или юридические лица, действующие от имени страховщика и по его поручению в соответствии с представленными полномочиями.

*Страховые брокеры* – независимые физические или юридические лица, имеющие лицензию на проведение посреднических операций по страхованию от своего имени на основании поручений страхователя либо страховщика. Страховой брокер не является участником страхового договора. Его услуги – посреднические в исполнении договора страхования, за которые он взимает оговоренный процент.

Функционирование страхового рынка предполагает наличие профессиональных оценщиков рисков и убытков – сюрвейеров и аджастеров.

*Сюрвейеры* – инспекторы или агенты страховой организации, осуществляющие осмотр страхуемого имущества. По заключению сюрвейера страховая компания принимает решение о заключении договора страхования.

*Аджастеры* – это уполномоченные лица или компании, занимающиеся установлением причин, характера и размера убытков.

### ***13.3. Принципы страхования***

Функционирование страхового рынка основано на определенных принципах, обусловленных общими условиями развития и состояния экономики.

Один из основополагающих принципов – *демонополизация страхового дела*. Реализация этого принципа означает, что страховую деятельность на рынке могут осуществлять любые страховые компании независимо от формы их собственности.

Важным принципом формирования и развития страхового рынка является *конкуренция страховых организаций* по предоставлению страховых услуг, привлечению страхователей и мобилизации денежных средств в страховые фонды. Свобода ценообразования, выраженная в свободе установления тарифных ставок под воздействием спроса и предложения, создает условия для конкуренции страховщиков за привлечение страхователей. Эта

конкуренция может выражаться в предложении удобных форм для страхователей и условий заключения страховых договоров, уплаты страховых взносов и выплаты страхового возмещения.

Следующий принцип функционирования рынка – *свобода выбора* для страхователей *условий* предоставления страховых услуг, форм и объектов страхования. Для его реализации необходимы широкий ассортимент страховых услуг, разумное сочетание обязательной и добровольной форм страхования на рынке и постоянно расширяющиеся возможности покрытия различных видов ущерба.

Свобода предпринимательской деятельности предоставляет право любому юридическому лицу заниматься страховым делом. Страхование – особая форма предпринимательской деятельности, которая должна обеспечить страховую защиту страхователям при наступлении неблагоприятных непредвиденных событий. Поэтому важным принципом организации страхового дела в условиях рынка являются *надежность* и *гарантия* страховой защиты. Реализация этого принципа базируется на юридической основе. Механизм регистрации страховых компаний, лицензирования их деятельности и контроля государства обеспечивает соблюдение интересов страхователей и финансовую устойчивость страховых операций.

Организация страхового дела на рыночной основе повышает потребность в поступлении информации о деятельности страховщика. Принцип *гласности* позволяет страхователю осознанно выбирать страховую компанию.

Принцип *конкуренции* в организации страхового дела должен в необходимых случаях сочетаться с *сотрудничеством* страховщиков, прежде всего при перестраховании или состраховании особо крупных или опасных рисков. Такое сотрудничество страховых организаций приводит к развитию перестрахования, к созданию страховых пулов, фондов и ассоциаций.

#### ***13.4. Организация и современное состояние страхового рынка***

Организация страхового рынка – это управление страхованием как частью финансового рынка.

Основная цель регулирования страхового рынка – упорядочить страховые риски, объединить их в однородные группы, классифицировать по видовым признакам. Страховой риск в данном случае – конкретная величина, применяемая к конкретному

объекту страхования. Все страховые рынки распределены в соответствии с отраслями страхования: личные, имущественные, страхование ответственности.

В настоящее время в России активно развивается такой сектор экономики, как страхование, выступающий неотъемлемым элементом рыночных отношений.

Страховой рынок представляет собой определенную сферу денежных отношений, в которой объектом купли-продажи являются страховые услуги и формируются спрос, предложение на них. Он характеризуется как сложная многофакторная динамическая система, состоящая из постоянно взаимодействующих и взаимозависимых экономических элементов, отдельных групп участников и субъектов рынка.

Проанализировав, показатели характеризующие состояние страхового рынка, можно сделать следующие выводы. Страховой рынок в России в последние годы получил существенное развитие, подтверждают это соответствующие показатели. Однако в сравнении с другими странами страховой рынок в России находится на качественно низком уровне. Этот факт можно объяснить тем, что высоким темпам роста страхового рынка в России в настоящее время не способствуют факторы, связанные с общим кризисным состоянием экономики в стране.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое страховой рынок? Каковы принципы его функционирования?
2. Назовите участников страхового рынка.
3. Перечислите и охарактеризуйте элементы, составляющие тарифную ставку.
4. Что такое конъюнктура страхового рынка? Каковы ее особенности в России?
5. Объясните, что такое перестрахование, и с какой целью создаются страховые пулы.
6. Какова основная цель регулирования страхового рынка?
7. Назовите принципы страхования.



## 14. Рынок ценных бумаг

### 14.1. Понятие и функции рынка ценных бумаг

На макроэкономическом уровне функционируют три совокупных рынка: товаров и услуг, ресурсный, финансовый. Потребность в финансовом рынке объясняется тем, что сектора экономики, получив в свое распоряжение распределяемый доход, как правило, используют на потребление не всю полученную сумму, а направляют часть денег на сбережение. Наличие сбережений (свободных денежных ресурсов) подталкивает предприятия, государство, участников внешнеэкономической деятельности к заимствованию денежных средств для выполнения своих функций.

Финансовый рынок – это совокупность рыночных институтов, направляющих поток свободных денежных средств от их собственников к заемщикам.

Процесс формирования свободных денежных ресурсов и спроса на них охватывает три основных сектора экономики:

- хозяйствующие субъекты;
- государство: бюджеты и внебюджетные фонды;
- население.

Посредниками перераспределения ресурсов между секторами являются:

- бюджетная система;
- банковская система;
- рынок ценных бумаг.

Существуют несколько способов классификации финансовых рынков:

- по принципу возвратности (долговые обязательства и рынок собственности);
- по форме организации (организованные и распределенные);
- по сроку предоставления денежных ресурсов (рынок денег и рынок капиталов).

Рынок ценных бумаг (РЦБ) является частью финансового рынка (денежного рынка и рынка капиталов), где осуществляется эмиссия и купля-продажа ценных бумаг. Через РЦБ аккумулируются денежные накопления и сбережения экономических субъектов и направляются на производительное и непроизводительное вложение капиталов.

В качестве первоочередных заемщиков на финансовом рынке выступают государство и предприятия. Финансовые учреждения (банки, пенсионные фонды, страховые компании, паевые фонды) и население являются основными поставщиками капитала.

Рынок ценных бумаг предоставляет условия для двух видов заимствования.

- В форме займов, при которой ожидается, что к какому-то моменту в будущем заемщик погасит займ. В таких обстоятельствах заемщик будет платить комиссию за получение разрешения на использование денег в течение определенного периода времени. Как правило, эта комиссия представлена в форме регулярных процентных платежей, которые рассчитываются как процент от заимствования средств.

- Заемщик может предложить права собственности на часть компании. Здесь не ожидается, что заемщик вернет заемные средства, так как он позволяет новым владельцам компании делить с ним ответственность и (что более важно) участвовать в прибыли компании.

#### ***14.2. Первичный и вторичный РЦБ. Биржевой и внебиржевой РЦБ***

Первичный рынок – это рынок первичных ценных бумаг, на котором осуществляется их начальное размещение среди инвесторов.

Вторичный рынок – это рынок, на котором обращаются ранее эмитированные на первичном рынке ценные бумаги, а также осуществляется дополнительный выпуск ценных бумаг, уже находящихся в обращении.

Необходимым условием функционирования первичного рынка является полное раскрытие информации для инвесторов, позволяющей принять инвестиционное решение.

Продвижение ценных бумаг на первичном рынке может осуществляться различными методами:

- прямое приглашение компанией;
- предложение к продаже;
- тендерное предложение;
- частное размещение.

*Прямое приглашение компанией*, когда компания приглашает инвесторов подписаться на ее ценные бумаги по фиксированной цене через опубликование проспекта эмиссии; все необходимые формальности и андеррайтинг (гарантия выпуска) выполняются эмиссионной компанией (обычно инвестиционным банком или компанией по работе с ценными бумагами).

*Предложение к продаже* – это метод, использующийся в ситуации, когда кто-то из первоначальных или существующих акционеров хочет предложить свои акции населению. Компания может организовать синдикат банков и брокерских фирм, которые приобретают весь выпуск для распространения среди своих клиентов.

*Тендерное предложение*, при котором инвестору предлагается участвовать в конкурсе на приобретение акций по минимальной цене. После последнего срока подачи заявок финансовые советники компании рассчитывают «цену исполнения», которая позволит компании-эмитенту привлечь максимально требуемое финансирование; цена исполнения может быть занижена, если компания нацеливает эмиссию на особенно широкий круг акционеров (большое число акционеров, владеющих небольшим количеством акций каждый).

*Частное размещение* – это размещение ценных бумаг без публичного объявления, без публикации и регистрации проспекта эмиссии среди ограниченного количества заранее известных инвесторов. В зарубежной практике – это метод, при котором инвестиционный банк подписывается на предлагаемые акции, предварительно определив небольшую группу клиентов, которым он затем перепродает акции. Или же инвестиционный банк может использоваться в качестве агента и отвечать за поиск конечных инвесторов для компании-эмитента.

Обращение ценных бумаг на вторичном рынке осуществляется путем:

- допуска ценных бумаг к биржевой торговле;
- организации купли-продажи ценных бумаг через посредников, роль которых выполняют компании, работающие с ценными бумагами.

Для продвижения дополнительных выпусков ценных бумаг применяются такие специфические методы как бонусные или капитализационные выпуски; открытое предложение; исполнение производных ценных бумаг или конверсия.

*Бонусные или капитализационные выпуски*, при которых акции создаются в результате капитализации резервов и бесплатно раздаются существующим акционерам пропорционально числу акций, которыми они уже владеют.

*Открытое предложение* – предложение, выносимое на рассмотрение акционеров, приглашая их подписаться на покупку дополнительных акций по фиксированной цене, число приобретаемых акций необязательно будет зависеть от количества акций, которыми акционер уже владеет.

*Исполнение производных ценных бумаг или конверсия*, когда новые ценные бумаги или новые выпуски уже обращающихся ценных бумаг могут получить листинг через исполнение опциона на новые акции или через конверсию котируемой ценной бумаги в другую форму ценной бумаги или же через подписку на варианты для конверсии в другой вид ценных бумаг.

Первичный и вторичный РЦБ могут быть организованы как биржевые и внебиржевые. Биржевой рынок представлен сетью фондовых бирж как особый, институционально организованный рынок, на котором обращаются ценные бумаги наиболее высокого качества и операции совершаются профессиональными участниками РЦБ. Фондовые биржи выступают в качестве торгового, профессионального и технологического ядра РЦБ.

Внебиржевой рынок охватывает рынок операций с ценными бумагами, совершаемых вне фондовой биржи. Через внебиржевой рынок осуществляется размещение большинства новых выпусков ценных бумаг, а также торговля ценными бумагами, недопущенными к биржевым котировкам.

Внебиржевой оборот может являться основой для создания организованных систем торговли ценными бумагами, имеющих компьютерную основу. Такие торговые системы имеют собственные правила допуска ценных бумаг на рынок, отбора участников и торговли.

### ***14.3. Понятие и общая характеристика ценных бумаг***

*Ценной бумагой* является документ, удостоверяющий с соблюдением установленной формы и обязательных реквизитов имущественные права, осуществление или передача которых возможны только при его предъявлении.

С передачей ценной бумаги переходят все удостоверяемые ею права в совокупности. В случаях, предусмотренных законом или в установленном им порядке, для осуществления и передачи прав, удостоверенных ценной бумагой, достаточно доказательств их закрепления в специальном реестре (обычном или компьютеризованном).

К ценным бумагам относятся:

- государственная облигация;
- облигация;
- вексель;
- чек;
- депозитный и сберегательный сертификаты;
- банковская сберегательная книжка на предъявителя;
- коносамент;
- акция;
- приватизационные ценные бумаги;
- другие документы, которые законами о ценных бумагах или в установленном ими порядке отнесены к числу ценных бумаг.

#### *Основополагающие свойства ценных бумаг*

*Обращаемость* – способность ценной бумаги покупаться и продаваться на рынке, в ряде случаев выступать в качестве самостоятельного платежного инструмента, обеспечивающего обращение других товаров.

*Доступность для гражданского оборота* – способность ценной бумаги являться объектом гражданских сделок (купли-продажи, займа, дарения, хранения, комиссии, поручения и т.п.)

*Стандартность*. Ценная бумага должна иметь стандартное содержание (стандартность прав, которые представляет ценная бумага, стандартность участников, сроков, мест торговли, правил учета и других условий доступа к указанным правам, стандартность сделок, связанных с передачей ценной бумаги из рук в руки, стандартность формы ценной бумаги и т.п.). Стандартность обуславливает обращаемость ценной бумаги.

*Серийность* – возможность выпуска ценных бумаг однородными сериями (траншами), классами.

*Документальность*. Ценная бумага – это всегда документ, независимо от того, существует он в форме бумажного сертификата или в безналичной форме записи по счетам владельцев. Только

документ может зафиксировать стандартные условия обращения ценной бумаги и ее использование.

Согласно действующему законодательству, ценная бумага должна содержать все предусмотренные обязательные реквизиты.

*Регулируемость и признание государством.* Фондовые инструменты, претендующие на статус ценных бумаг, должны быть признаны государством, что обеспечит их регулируемость и доверие к ним участников фондового рынка.

*Рыночность.* Ценная бумага существует только как особый товар, который должен иметь свой рынок с присущей ему организацией.

*Ликвидность* – способность ценой бумаги быть быстро проданной и обращенной в наличные или безналичные денежные средства.

*Риск.* Возможность потерь, связанных с инвестициями в ценные бумаги, поскольку финансовая сфера как вторичная, производная от реального производства, чувствительна к вероятностным воздействиям неблагоприятных рыночных факторов.

*Обязательность исполнения.* В соответствии с законодательством не допускается отказ от исполнения обязательства, выраженного ценной бумагой.

#### ***14.4. Классификация ценных бумаг***

Ценные бумаги могут классифицироваться по различным признакам:

- первичные и производные ценные бумаги;
- документарные и бездокументарные;
- долговые и долевыe;
- государственные и негосударственные;
- именные, предъявительские, ордерные;
- отзывные и безотзывные;
- срочные и со сроком по предъявлению;
- ценные бумаги с колеблющимся и фиксированным доходом;
- эмиссионные и неэмиссионные.

*Первичными ценными бумагами* являются акции, облигации, ноты, векселя, депозитные сертификаты. Особенность первичных ценных бумаг в том, что они являются правами на различные активы: имущество, денежные средства, землю, продукцию.

*Производные ценные бумаги* – любые ценные бумаги, удостоверяющие право их владельца на покупку или продажу первичных ценных бумаг. К ним относятся: опционы, финансовые фьючерсы. Иногда к производным относят различные разновидности обратимых ценных бумаг. Обратимыми называются ценные бумаги, которые, по желанию их владельцев, в определенный период времени могут быть либо погашены, либо обменены на другие ценные бумаги (конвертированы). К числу обратимых ценных бумаг относятся: обратимые облигации, обратимые привилегированные акции, варранты. Обратимые ценные бумаги выпускаются с целью заинтересовать инвесторов в инвестировании средств в ценные бумаги компании, для повышения рейтинга уже находящихся в обращении ценных бумаг.

*Документарная форма ценных бумаг* – форма ценных бумаг, при которой владелец устанавливается на основании предъявления оформленного надлежащим образом сертификата ценной бумаги или, в случае депонирования такового, на основании записи по счету депо.

*Бездокументарная форма ценных бумаг* – форма ценных бумаг, при которой владелец устанавливается на основании записи в системе ведения реестра владельцев ценных бумаг или, в случае депонирования ценных бумаг, на основании записи по счету депо.

*Долговые ценные бумаги* являются долговым обязательством, свидетельством предоставления займа в денежной или товарной форме. К ним относятся облигации, векселя, ноты, сертификаты задолженности.

*Долевые ценные бумаги (титулы собственности)* удостоверяют право собственности владельца на различные элементы активов предприятия. К таким ценным бумагам относятся акции, обратимые ценные бумаги, варранты, инвестиционные паи.

К *государственным ценным бумагам* относятся ценные бумаги правительства, правительственных министерств и ведомств, региональных муниципальных органов власти (облигации, бонды, ноты, сертификаты задолженности, жилищные сертификаты, казначейские обязательства).

*Негосударственные ценные бумаги* включают: корпоративные, иностранных инвесторов, частные ценные бумаги.

Корпоративные ценные бумаги – это фондовые инструменты, выпускаемые предприятиями и организациями.

Частные ценные бумаги эмитируются физическими лицами (вексель, чек).

*Именные ценные бумаги предполагают регистрацию:* имя держателя регистрируется в специальном реестре, который ведется эмитентом или по его поручению. Передаются другому держателю в порядке, установленном для уступки требований (купля-продажа, дарение и т.п.)

*Ценные бумаги на предъявителя* не регистрируются у эмитента на имя держателя и передаются другому лицу путем вручения.

*Ордерные ценные бумаги* составляются на имя первого держателя с оговоркой «его приказу». Передаются другому лицу путем совершения передаточной надписи (индоссамент). По российскому законодательству ордерными ценными бумагами могут быть вексель, чек, коносамент.

*Отзывные ценные бумаги* могут быть отозваны эмитентом досрочно до наступления срока погашения. Инвестор обязан вернуть ценные бумаги эмитенту на условиях обратной продажи по ценам, установленным при эмиссии ценных бумаг.

*Безотзывные ценные бумаги* не могут быть отозваны и погашены эмитентом досрочно, что предусматривается условиями их эмиссии.

*Срочные ценные бумаги* имеют конкретные сроки погашения, указанные в условиях эмиссии или на ценной бумаге.

*Ценные бумаги со сроком по предъявлению* не имеют конкретного срока погашения, обязательства по ним выполняются при предъявлении ценной бумаги.

*Ценные бумаги с фиксированным доходом:* в момент выпуска ценной бумаги жестко фиксируется уровень ее доходности к номиналу; при колебаниях средней рыночной процентной ставки уровень доходности не изменяется.

*Ценные бумаги с колеблющимся доходом* (плавающей ставкой доходности), при которых доходность ценной бумаги к номиналу изменяется в соответствии с колебаниями средней рыночной процентной ставки; может индексироваться по валютному курсу, доходности других ценных бумаг.

Особой разновидностью ценных бумаг являются эмиссионные ценные бумаги. *Эмиссионная ценная бумага* – любая ценная бумага, в том числе бездокументарная, которая характеризуется одновременно следующими признаками:



- закрепляет совокупность имущественных и неимущественных прав, подлежащих удостоверению, уступке и безусловному осуществлению с соблюдением установленных законом формы и порядка;

- размещается выпусками;

- имеет равные объем и сроки осуществления прав внутри одного выпуска вне зависимости от времени приобретения ценной бумаги.

Эмиссионные ценные бумаги могут выпускаться в одной из следующих форм:

- именные ценные бумаги документарной формы выпуска (именные документарные ценные бумаги);

- именные ценные бумаги бездокументарной формы выпуска (именные бездокументарные ценные бумаги);

- ценные бумаги на предъявителя документарной формы выпуска (документарные ценные бумаги на предъявителя).

При выпуске эмиссионных ценных бумаг в документарной форме их владельцам может выдаваться один сертификат на все приобретаемые ими ценные бумаги, содержащий указания на их общее количество, категорию и номинальную стоимость.

#### ***14.5. Основные положения эмиссии ценных бумаг***

*Эмиссия ценных бумаг* – установленная законом последовательность действий эмитента по размещению эмиссионных ценных бумаг.

*Выпуск ценных бумаг* – это совокупность ценных бумаг одного эмитента, которые предоставляют одинаковый объем прав владельцам и имеют одинаковые условия размещения.

*Размещение эмиссионных ценных бумаг* – это отчуждение их первым владельцам путем совершения гражданско-правовых сделок.

В отечественной практике эмиссия ценных бумаг регулируется федеральными законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», постановлением Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку (ФКЦБ) РФ «Об утверждении стандартов эмиссии акций при учреждении акционерных обществ, дополнительных акций, облигаций и их проспектов эмиссии».

Проспект эмиссии должен содержать:

- данные об эмитенте;
- данные о финансовом положении эмитента, которые не указываются в проспекте эмиссии при создании акционерного общества за исключением случаев преобразования в него юридических лиц иной организационно-правовой формы;
- сведения о предстоящем выпуске эмиссионных ценных бумаг, которые дают следующую основную информацию:
  - о ценных бумагах (форма и вид ценных бумаг с указанием порядка хранения и учета прав на ценные бумаги), об общем объеме выпуска;
  - об эмиссии ценных бумаг (ограничения на потенциальных владельцев, место, где потенциальные владельцы могут приобрести эмиссионные ценные бумаги; при хранении сертификатов эмиссионных ценных бумаг и/или учета прав на эмиссионные ценные бумаги в депозитарии – наименование и юридический адрес депозитария);
  - о сроках начала и окончания размещения эмиссионных ценных бумаг;
  - о ценах и порядке оплаты приобретаемых владельцами эмиссионных ценных бумаг;
  - о профессиональных участниках РЦБ или об их объединениях, которых предполагается привлечь к участию в размещении выпуска ценных бумаг на момент регистрации проспекта эмиссии (наименование, юридический адрес, функция, выполняемая при размещении ценных бумаг);
  - о получении доходов по эмиссионным ценным бумагам (порядок выплаты доходов по эмиссионным ценным бумагам и методика определения размера доходов) и др.

Для *регистрации выпуска* эмиссионных ценных бумаг эмитент обязан представить в регистрирующий орган ряд документов. При регистрации выпуска эмиссионных ценных бумаг этому выпуску присваивается государственный регистрационный номер.

*Государственный регистрационный номер* – цифровой (буквенный, знаковый) код, который идентифицирует конкретный выпуск эмиссионных ценных бумаг.

Законодательство вводит определенные ограничения на процедуру размещения ценных бумаг:

- эмитент имеет право начать размещение ценных бумаг только после регистрации их выпуска;

- количество размещаемых ценных бумаг не должно превышать количества, указанного в учредительных документах и проспектах о выпуске ценных бумаг;

- эмитент может разместить меньшее количество ценных бумаг, чем указано в проспекте эмиссии. Определяется доля неразмещенных ценных бумаг из числа, указанного в проспекте эмиссии, при которой эмиссия считается несостоявшейся;

- эмитент обязан закончить размещение выпускаемых эмиссионных ценных бумаг по истечении одного года с даты начала эмиссии, если иные сроки размещения эмиссионных ценных бумаг не установлены законодательством;

- после завершения размещения эмиссионных ценных бумаг эмитент обязан представить отчет об итогах выпуска эмиссионных ценных бумаг в регистрирующий орган.

Эмитент принимает документ в форме нормативного правового акта, содержащий условия эмиссии, включающие следующие элементы:

- вид ценных бумаг;

- минимальный и максимальный сроки обращения;

- номинальную стоимость одной ценной бумаги в рамках одного выпуска;

- порядок размещения;

- порядок осуществления прав, удостоверенных ценными бумагами;

- размер дохода или порядок его расчета.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое эмиссия ценных бумаг?
2. Что содержится в проспекте эмиссии?
3. Назовите формы эмиссии ценных бумаг.
4. Что относится к ценным бумагам?
5. Как классифицируют ценные бумаги?
6. Как осуществляется обращение ценных бумаг на вторичном рынке?
7. Какие элементы содержит проспект эмиссии ценных бумаг?

## 15. Международные финансы

### 15.1. Глобализация экономики и финансов

В общем виде становление глобальных финансов как *обособленной подсистемы глобальной экономики* можно представить следующим образом. На первом этапе расширялись экспортно-импортные операции, формировался мировой рынок товаров, а потом и услуг, параллельно функционировал рынок иностранной валюты и золота. На этой материальной базе ускорились потоки капитала между национальными финансовыми системами. В результате сформировался мировой рынок денег, капитала, фондов.

Однако формирование глобальных рынков товаров, капитала, труда не остановилось на этом, а привело к совершенно новому явлению, которое приобрело все качества наднациональных экономических систем. Речь идет о *транснациональных* или *многонациональных компаниях* и *коммерческих банках*. Именно эти структуры стали материальным основанием для транснационального производства и мировых рынков кредитных ресурсов.

Процессы глобализации существенно повлияли на развитие международных экономических отношений и трансформацию финансовых отношений, их опосредующих. В современных условиях среди *основных форм международных экономических отношений* можно выделить следующие:

- внешняя и мировая торговля;
- денежно-кредитные отношения, функционирование денежных и финансовых рынков;
- миграция и вывоз капитала;
- международные интеграционные процессы;
- международная миграция трудовых ресурсов;
- научно-техническое и производственное сотрудничество;
- создание сети транснациональных корпораций и финансово-кредитных институтов;
- межгосударственное регулирование международных экономических отношений (торговых, финансово-кредитных, валютных и т.п.).

В рамках глобальной экономики действуют единые международные правила поведения хозяйствующих субъектов, международное законодательство в сфере налогов, инвестиций,

перелива капитала, защиты собственности, перемещения человеческого капитала.

### ***15.2. Понятие и структура международных финансов***

Мировые финансы возникли в результате, с одной стороны, распространения финансовых отношений на мирохозяйственные связи, а с другой – явились следствием появления и развития финансовой подсистемы мировой экономики. Особенность международных финансов в отличие от государственных финансов, а также финансов фирм и финансов домохозяйства заключается в том, что они представлены множеством субъектов, т. е. изначально это многосубъектная категория.

*Непосредственный объект* международных финансов – стоимость:

- фондов международных институциональных организаций;
- международного ссудного фонда;
- международных инвестиций;
- денежных инструментов, участвующих в международных отношениях (национальных валют, ценных бумаг государств, транснациональных и национальных корпораций и т.д.);
- международного товарооборота и услуг.

*Косвенным объектом* выступает стоимость жизненных ценностей всех экономических субъектов: физических и юридических лиц.

Важнейшие сферы международных финансов: мировые рынки валют, ценных бумаг, ссудного капитала, страхового капитала, товаров и услуг.

Структура международных финансов имеет следующий вид:

1) финансовая помощь:

- а) межгосударственные гарантии и кредиты;
- б) гарантии и кредиты международных организаций;

2) Мировые рынки капитала:

- а) рынок деривативов;
- б) валютный спот-рынок;
- в) кредитный рынок, рынок банковских кредитов;
- г) рынок долговых и долевых ценных бумаг;
- д) рынок страховых услуг;

3) ЗВР (золотовалютные резервы):

а) официальные ЗВР;

б) частные ЗВР.

Основными функциями международных финансов можно назвать: контрольную и распределительную.

Контрольная функция международных финансов. Международные финансы отражают движение общественных продуктов в денежном эквиваленте. Это позволяет осуществлять анализ и учет движения мирового продукта в денежном эквиваленте на любом этапе, в любое время. На практике реализация данной функции заключается в разработке стратегической и текущей международной политики в области финансов; принятии последующих решений касательно международных финансов. Контрольная функция зависит от уровня и характера экономического развития государства; уровня возможностей реализации международной политики государств в области финансов; технического уровня оснащения процесса сбора и обработки информации.

Распределительная функция международных финансов. С помощью механизма международных финансов проводится денежное распределение мирового продукта.

Данное распределение определяется следующими закономерностями:

- капитал направляется в сторону наибольшей нормы прибыли;
- риски, которые связаны с получением прибыли являются важным фактором в движении капитала;
- движение капитала отражает закон пропорционального развития;
- интересами (политикой) субъектов международных финансовых отношений.

### ***15.3. Содержание международных валютно-финансовых и кредитных отношений***

*Международные финансово-кредитные отношения* – это экономическое явление, представляющее систему международного формирования и использования денежных фондов. Международные валютно-финансовые отношения – совокупность общественных отношений складывающихся при функционировании валюты

в мировом хозяйстве и обслуживающих взаимный обмен результатами деятельности национальных хозяйств.

Развитие международных валютно-финансовых отношений обусловлено следующими факторами: рост производительных сил, создание мирового рынка, углубление международного разделения труда, формирование мировой системы хозяйства, интернационализация хозяйственных связей. Состояние международных валютно-финансовых отношений зависит от следующих факторов: развитие национальных и мировой экономик, политическая обстановка, соотношение сил между странами. Международные валютно-финансовые отношения приобрели определенные формы на основе интернационализации хозяйственных связей.

Субъектами международных финансово-кредитных отношений являются: физические лица; юридические лица; государственные структуры; международные институциональные и специализированные финансовые организации; неформальные образования.

Финансовые отношения в значительной степени основываются на ценах. Цены на продукты внешнеэкономической деятельности (товары, работы, услуги) зависят от величины издержек производства, потребительной стоимости продукта и уровня цен конкурентов. Экспортеры и импортеры при установлении цен учитывают монополизацию рынка, демпинг, инфляцию, сезонность, курсы валют и другие факторы.

Контроль и регулирование в международных финансово-кредитных отношениях осуществляются на основании международного и национального законодательства.

#### ***15.4. Международные организации в системе международных финансов***

Основной целью организации международных финансов является обеспечение свободного перемещения разнообразных экономических и интеллектуальных ресурсов между отдельными странами.

Международные финансовые отношения – это система национальных отношений, опосредствующая движение капитала и денежных потоков в мировом хозяйстве.

Субъектами международных финансовых отношений являются международные организации, одна из функциональных задач

которых – международная деятельность по реализации внешне-экономических связей государства.

В основу классификации международных организаций положены два признака: распространение; структурный признак.

По первому признаку – сфера распространения – различают: мировые международные институты; международные экономические организации.

К мировым международным институтам относятся: Международный валютный фонд (МВФ); Международный банк реконструкции и развития (МБРР); Лондонский клуб кредиторов; Парижский клуб кредиторов; Генеральное соглашение по тарифам торговли и др.

Кредиты на долгий срок предоставляются *Международным банком реконструкции и развития* (МБРР). Они нацелены на помощь странам, восстанавливающим экономику и приступающим к структурным реформам. К непосредственным целям МБРР относится содействие реконструкции и развитию социально-экономической инфраструктуры и территорий государств-членов.

МБРР входит в группу Всемирного банка, включающую также Международную ассоциацию развития (МАР), Международную финансовую корпорацию (МФК), Агентство по гарантиям многосторонних инвестиций (АГМИ).

К международным финансовым организациям относятся и региональные институты. В первую очередь речь идет о Европейском банке реконструкции и развития (ЕБРР), Межамериканском банке развития (МАБР), Азиатском банке развития (АБР), Африканском фонде развития (АФР), Европейском фонде валютного сотрудничества, который преобразован в Европейский центральный банк.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова структура международных финансов?
2. Что такое международные финансово-кредитные отношения?
3. Назовите субъекты международных финансов.
4. По каким признакам классифицируют международные организации?
5. Назовите основные функции международных финансов.
6. Назовите основные мировые международные институты.
7. На чем основываются финансовые отношения международных финансов?



## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Вахитов, Д. Р. Финансы [Электронный ресурс] : учебное пособие / Д. Р. Вахитов, О. М. Антипова. – 2011. – URL : <http://rucont.ru/efd/213433>. – Загл. с экрана.
2. Гладковская, Е. Н. Финансы : учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
3. Глотова, И. И. Финансы [Электронный ресурс] : учебник / И. И. Глотова, Е. П. Томилина, О. Н. Углицких, Ю. Е. Клишина ; Ставропольский ГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2013. – 492 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/125433>. – Загл. с экрана.
4. Макушина, Т. Н. Учет и отчетность в агропромышленных холдингах : монография. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 158 с.
5. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф., посвященной 85-летию Самарского ГЭУ : в 2-х ч. – Самара, 2016. – С. 229-231.
6. Мамай, О. В. Управление продовольственной безопасностью региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сборник научных трудов. – Кинель, 2016. – С. 52-56.
7. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.
8. Романовский, М. В. Финансы: учебник / М. В. Романовский, О. В. Врублевская, Б. М. Сабанти. – М. : Юрайт-Издат, 2007. – 462 с.
9. Шуляк, П. Н. Финансы : учебное пособие. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006. – 606 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Аджастеры 106  
Анализ 30  
АСУ-финансы 21  
Аудиторский контроль 33
- Бюджет 9, 26, 34  
Бюджетная система 35, 36  
Бюджетный процесс 47  
Бюджетный федерализм 44  
Внебюджетные фонды 56
- Денежный рынок 94  
Деньги 5  
Децентрализованные финансы 11, 73  
Дефицит бюджета 42  
Домохозяйство 84  
Доходы бюджета 36
- Заемщики 91  
Ипотечный рынок 94  
Капитальные расходы 40  
Конверсия 72  
Консолидация 72  
Кредит 66  
Кредитный рынок 90  
Кредиторы 92
- Межбюджетные отношения 42  
Мировые финансы 117
- Наблюдение 30  
Налоговые доходы 39
- Оборотные средства 80  
Обследование 30
- Пенсионный фонд 57  
Прибыль 80  
Проверка 29
- Профицит 42
- Распорядитель бюджетных средств 52  
Расходы бюджета 39  
Ревизия 31  
Рефинансирование 72  
Рынок капиталов 94
- Сбалансированный бюджет 41  
Ссудный капитал 95  
Страховой рынок 96  
Счетная палата 23, 54  
Сюрвейеры 102
- Текущие расходы 40  
Унификация займов 72  
Управление финансами 20
- Финансы 6  
Финансовая политика 14, 16  
Финансовая система 9, 12  
Финансовое планирование 25  
Финансовое прогнозирование 27  
Финансовые отношения 7  
Финансовые посредники 91  
Финансовый механизм 16, 24  
Финансовый контроль 27  
Финансовый рынок 104  
Фонд медицинского страхования 61  
Фонд социального страхования 59  
Фондовый рынок 94
- Ценные бумаги 110  
Централизованные финансы 11
- Экономические фонды 55, 63  
Эмиссия ценных бумаг 113  
Эмитент 115

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Сущность и функции финансов.....	4
1.1. Возникновение и этапы развития финансов.....	4
1.2. Сущность финансов.....	6
1.3. Функции финансов.....	7
1.4. Финансы в общественном воспроизводстве.....	8
1.5. Понятие финансовой системы, ее звенья и элементы.....	9
1.6. История развития финансовой системы РФ.....	12
2. Финансовая политика.....	14
2.1. Содержание и цели проведения финансовой политики.....	14
2.2. Типы финансовой политики.....	16
2.3. Финансовая политика в Российской Федерации на современном этапе.....	18
3. Управление финансами.....	20
3.1. Понятие об управлении финансами.....	20
3.2. Органы управления финансами и их функции.....	21
3.3. Финансовый механизм.....	24
3.4. Финансовое планирование и прогнозирование.....	25
4. Финансовый контроль.....	28
4.1. Сущность финансового контроля.....	28
4.2. Формы, виды и методы проведения финансового контроля.....	29
4.3. Государственный финансовый контроль.....	31
4.4. Негосударственный финансовый контроль.....	32
5. Бюджет и бюджетная система.....	34
5.1. Содержание бюджета, его роль в социально-экономическом развитии государства.....	34
5.2. Особенности построения бюджетной системы в странах с различным государственным устройством.....	35
5.3. Бюджетная система Российской Федерации.....	36
5.4. Доходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения.....	38
5.5. Расходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения.....	39
5.6. Сбалансированность бюджетов.....	41
5.7. Формирование межбюджетных отношений в РФ.....	44
6. Бюджетный процесс.....	47
6.1. Бюджетный процесс: сущность, задачи, принципы, стадии и участники бюджетного процесса.....	47
6.2. Составление проектов бюджетов.....	49
6.3. Рассмотрение и утверждение бюджета.....	50

6.4. Исполнение бюджета.....	51
6.5. Составление, рассмотрение и утверждение отчета об исполнении бюджета.....	53
7. Внебюджетные фонды.....	56
7.1. Сущность и назначение внебюджетных фондов.....	56
7.2. Пенсионный фонд РФ: сущность, назначение и современное состояние.....	57
7.3. Фонд социального страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние.....	59
7.4. Фонды обязательного медицинского страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние.....	61
7.5. Экономические внебюджетные фонды: назначение, источники формирования и направления расходования.....	64
8. Государственный и муниципальный кредит.....	66
8.1. Социально-экономическая сущность государственного и муниципального кредита.....	66
8.2. Государственный долг: содержание и основные формы.....	68
8.3. Государственный кредит в современной России.....	69
8.4. Управление государственным кредитом.....	71
9. Финансы коммерческих предприятий.....	74
9.1. Сущность финансов коммерческих предприятий.....	74
9.2. Принципы организации финансов коммерческих организаций.....	76
9.3. Факторы, влияющие на организацию финансов коммерческих предприятий в производственной сфере.....	79
9.4. Фонды и активы коммерческих предприятий.....	80
9.5. Финансовые результаты деятельности коммерческих предприятий.....	81
9.6. Особенности финансов организаций финансовой сферы.....	82
10. Финансы некоммерческих организаций.....	84
10.1. Основы функционирования финансов некоммерческих организаций.....	84
10.2. Финансы потребительских кооперативов.....	85
10.3. Финансы общественных объединений.....	86
11. Финансы домашних хозяйств.....	88
11.1. Роль домашнего хозяйства в экономике страны.....	88
11.2. Сущность и функции финансов домохозяйств.....	89
11.3. Доходы и расходы домохозяйств.....	90
12. Кредитный рынок.....	93
12.1. Понятие и функции кредитного рынка.....	93
12.2. Участники кредитного рынка.....	94
12.3. Структура кредитного рынка.....	97
12.4. Источники формирования кредитных ресурсов.....	99

13. Страховой рынок.....	100
13.1. Страховой рынок, понятие и структура.....	100
13.2. Функции и структура страхового рынка.....	103
13.3. Принципы страхования.....	106
13.4. Организация и современное состояние страхового рынка...	107
14. Рынок ценных бумаг.....	109
14.1. Понятие и функции рынка ценных бумаг.....	109
14.2. Первичный и вторичный РЦБ. Биржевой и внебиржевой РЦБ.....	110
14.3. Понятие и общая характеристика ценных бумаг.....	112
14.4. Классификация ценных бумаг.....	114
14.5. Основные положения эмиссии ценных бумаг.....	117
15. Международные финансы.....	120
15.1. Глобализация экономики и финансов.....	120
15.2. Понятие и структура международных финансов.....	121
15.3. Содержание международных валютно-финансовых и кредитных отношений.....	122
15.4. Международные организации в системе международных финансов.....	123
Рекомендуемая литература.....	125
Алфавитно-предметный указатель.....	126

Учебное издание

**Макушина Татьяна Николаевна**

# **ФИНАНСЫ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 10.05.2018. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 7,56, печ. л. 8,13.

Тираж 100. Заказ №134.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**С. Н. Блинков**  
**В. А. Мезенцева**  
**С. Е. Бородачева**

# **ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

ББК 75 я 7  
УДК 796/799 (075)  
Б69

*Рецензенты:*

канд. пед. наук, доцент, зав. кафедрой «Физическое воспитание и спорт»  
ФГБОУ ВО Самарского ГУПС

*И. А. Васельцова;*

канд. пед. наук, доцент, зав. кафедрой «Педагогика, философия  
и история» ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*Д. В. Романов*

**Блинков, С. Н.**

**Б69** Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.

**ISBN 978-5-88575-500-9**

В учебном пособии представлено содержание и методика учебных занятий по элективным курсам по физической культуре и спорту. Рассматриваются вопросы реализации методических подходов проведения занятий с обучающимися по общей физической подготовке, легкой атлетике, баскетболу, волейболу и футболу. Материал изложен в соответствии с требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта.

Предназначено для подготовки студентов всех форм обучения, направлений и профилей подготовки сельскохозяйственного вуза к зачету по дисциплине «Элективные курсы по физической культуре и спорту», для преподавателей образовательных учреждений высшего образования, ведущих дисциплины: «Элективные курсы по физической культуре и спорту», «Физическая культура и спорт». Пособие также может быть полезно специалистам по физической культуре и спорту образовательных организаций общего образования и профессиональных организаций.

ББК 75 я 7  
УДК 796/799 (075)

**ISBN 978-5-88575-500-9**

© Блинков С. Н., Мезенцева В. А., Бородачева С. Е., 2018  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Элективные курсы по физической культуре и спорту как учебная дисциплина выполняет в высшей школе важную социальную роль, способствует подготовке высококвалифицированных специалистов к трудовой деятельности по программе «бакалавр» и «специалист».

Преподаватели физической культуры, укрепляя здоровье студентов, занимаясь повышением их физической и спортивной подготовленности, формируя у студентов знания, умения и навыки самостоятельных занятий физическими упражнениями, а также навыки инструктора и спортивного судьи, тем самым решают задачу формирования общекультурной компетенции – способность использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности. Наряду с этим решается важная задача – внедрение физической культуры в повседневную жизнь студенческой молодежи и, тем самым способствуя укреплению и сохранению здоровья, как основополагающего фактора развития человеческого капитала обучающихся.

Элективные курсы по физической культуре и спорту должны способствовать формированию активной жизненной позиции будущих специалистов, способствовать воспитанию людей неравнодушных, обладающих высокими гражданскими качествами, умеющих качественно и производительно работать, готовых, если понадобится, к защите страны.

Кафедры физической культуры и спортивные клубы вузов призваны воспитывать у студентов глубокое чувство ответственности за состояние их здоровья и физической подготовленности, потребность в физическом и нравственном совершенствовании, развивать моральные качества, готовность к выполнению требований Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО.

Выпускники вузов должны не только сами в условиях производства и самостоятельно регулярно заниматься физической культурой и спортом, но и быть умелыми организаторами массовой физкультурной и спортивной работы в своих коллективах, широко и активно использовать физическую культуру и спорт в профессиональной деятельности. Не менее важно привить обучающимся знания по использованию средств физической культуры

в повседневном быту, в семье, особенно в воспитании детей и подростков.

Перед студенческой молодежью сегодня обществом поставлена глобальная социально-экономическая задача по интегрированию отечественного культурного потенциала в мировое сообщество. Однако её реализация по силам только специалистам, отвечающим современным требованиям. Помимо глубоких профессиональных знаний по избранной специальности такой специалист должен обладать: высокими физическими кондициями и работоспособностью, личной физической культурой, духовностью, неформальными лидерскими качествами. Намечившаяся сегодня в нашей стране стратегия развития физической культуры, выражаемая в тенденции отхода от унитарной концепции в сторону последовательной демократизации и гуманизации педагогического процесса, формирование физической культуры личности является гарантом формирования современного специалиста, в том числе сельскохозяйственного профиля.

Физическая культура и спорт выступают как мощное средство социального становления личности обучающегося, активного совершенствования индивидуальных, личностных качеств, а также совершенствования профессионально значимых качеств, двигательной сферы и других.

Целью данного учебного пособия является оказание методической помощи обучающимся в развитии основных двигательных качеств и оптимизации общей физической подготовки, а также в повышении спортивного мастерства в избранном виде спорта.

В учебном издании представлены методические подходы реализации разделов рабочей программы по элективным курсам по физической культуре таких как: общая физическая подготовка (ОФП), легкая атлетика, баскетбол, волейбол, футбол. Раскрыты основные понятия, термины, средства, формы и методы физического воспитания и спорта.

# 1. Общая физическая подготовка

*Общая физическая подготовка* (ОФП) – это процесс совершенствования двигательных качеств, направленных на всестороннее и гармоничное физическое развитие человека.

ОФП способствует повышению функциональных возможностей, общей физической работоспособности, является основой (базой) для специальной подготовки и достижения высоких результатов в избранной сфере деятельности или виде спорта. Перед ОФП могут быть поставлены следующие задачи:

- достичь гармоничного развития мускулатуры тела и соответствующей силы мышц;
- приобрести общую выносливость;
- повысить быстроту выполнения разнообразных движений, общие скоростные способности;
- увеличить подвижность основных суставов, эластичность мышц;
- увеличить ловкость в самых разнообразных (бытовых, трудовых, спортивных) действиях, умение координировать простые и сложные движения;
- научиться выполнять движения без излишних напряжений, овладеть умением расслабляться.

С общей физической подготовкой связано достижение физического совершенства – уровня здоровья и всестороннего развития физических качеств.

## 1.1. Воспитание физических качеств

Одной из главных задач, решаемых в процессе освоения дисциплины «Элективные курсы по физической культуре и спорту», является обеспечение оптимального развития физических качеств, присущих человеку. Физическими качествами принято называть врожденные (генетически унаследованные) морфофункциональные качества, благодаря которым возможна физическая (материально выраженная) активность человека, получающая свое полное проявление в целесообразной двигательной деятельности. Основными физическими (двигательными) качествами являются силовые, скоростные, скоростно-силовые, выносливость и гибкость.

Применительно к динамике изменения показателей физических качеств употребляются термины «развитие» и «воспитание». Термин развитие характеризует естественный ход изменений физического качества, а термин воспитание предусматривает активное и направленное воздействие на рост показателей физического качества.

В настоящее время используют термины «физические качества» и «физические (двигательные) способности». Однако эти понятия не равнозначны. В целом, двигательные способности можно понимать, как индивидуальные особенности, определяющие уровень двигательных возможностей человека. Основу двигательных способностей человека составляют физические качества, а форму проявления – двигательные умения и навыки. К двигательным способностям относят силовые, скоростные, скоростно-силовые, двигательно-координационные способности, общую и специфическую выносливость. У того или иного человека двигательные способности развиты по-своему. В основе индивидуального развития способностей лежат различного рода врожденные (наследственные) анатомо-физиологические задатки:

- анатомо-физиологические особенности мозга и нервной системы (свойства нервных процессов – сила, подвижность, уравновешенность, строение коры головного мозга, степень функциональной зрелости ее отдельных областей и др.);

- физиологические (особенности сердечно-сосудистой и дыхательной систем – максимальное потребление кислорода, показатели периферического кровообращения и др.);

- биологические (особенности биологического окисления, эндокринной регуляции, обмена веществ, энергетики мышечного сокращения и др.);

- антропологические (длина тела и конечностей, масса тела, масса мышечной и жировой ткани и др.);

- хромосомные (генные).

Развитие двигательных способностей – целостный процесс, конечные задачи которого – расширение функциональных возможностей человека, совершенствование его двигательной одаренности, повышение уровня общей физической подготовленности и в конечном итоге, повышение уровня физического состояния и соматического здоровья.

### 1.1.1. Развитие силовых способностей

*Сила* – это способность человека преодолевать внешнее сопротивление или противодействовать ему за счет мышечных усилий (напряжений). Силовые способности – это комплекс различных проявлений человека в определенной двигательной деятельности, в основе которых лежит понятие «сила». Силовые способности проявляются не сами по себе, а через какую-либо двигательную деятельность. Наряду с этим, влияние на проявление силовых способностей оказывают разные факторы, вклад которых в каждом случае меняется в зависимости от конкретных двигательных действий и условий их осуществления, вида силовых способностей, возрастных, половых и индивидуальных особенностей человека. Среди них выделяют: 1) собственно мышечные; 2) центрально-нервные; 3) личностно-психические; 4) биомеханические; 5) биохимические; 6) физиологические факторы, а также различные условия внешней среды, в которых осуществляется двигательная деятельность.

К собственно мышечным факторам относят: сократительные свойства мышц, которые зависят от соотношения белых (относительно быстро сокращающихся) и красных (относительно медленно сокращающихся) мышечных волокон; активность ферментов мышечного сокращения; мощность механизмов анаэробного энергообеспечения мышечной работы; физиологический поперечник и массу мышц; качество межмышечной координации.

Суть центрально-нервных процессов состоит в интенсивности (частоте) эффекторных импульсов, посылаемых к мышцам, в координации их сокращений и расслаблений, трофическом влиянии центральной нервной системы на их функции.

От личностно-психических факторов зависит готовность человека к проявлению мышечных усилий. Они включают в себя мотивационные и волевые компоненты, а также эмоциональные процессы, способствующие проявлению максимальных либо интенсивных и длительных мышечных напряжений.

Определенное влияние на проявление силовых способностей оказывают биомеханические (расположение тела и его частей в пространстве, прочность звеньев опорно-двигательного аппарата, величина перемещаемых масс и др.), биохимические (гормональные) и физиологические (особенности функционирования

периферического и центрального кровообращения, дыхания и др.) факторы. Различают собственно силовые способности и их соединение с другими физическими способностями (скоростно-силовые, силовая ловкость, силовая выносливость).

Собственно силовые способности проявляются: 1) при относительно медленных сокращениях мышц, в упражнениях, выполняемых с околопредельными, предельными отягощениями (например, при приседаниях со штангой достаточно большого веса); 2) при мышечных напряжениях изометрического (статического) типа (без изменения длины мышцы). Средние показатели силы кисти для студентов представлены в (табл. 1).

Таблица 1

Средние значения силовых показателей обучающихся 17-22 лет

Возраст, лет	Юноши			Девушки		
	Сила правой кисти	Сила левой кисти	Становая сила	Сила правой кисти	Сила левой кисти	Становая сила
17	43	41	98	26	24	58
18	44	42	105	26	25	58
19	46	44	108	27	26	60
20-22	47	45	109	26	26	61

Сила мышц кисти и спины измеряется кистевым и становым динамометром соответственно. Различают абсолютную (суммарная сила всех мышечных групп) и относительную силу (величина абсолютной силы, приходящаяся на 1 кг массы тела испытуемого, так называемый силовой динамометрический индекс). Средствами развития силы являются упражнения с отягощениями и упражнения взрывного характера. Наиболее распространенными методами развития силы являются метод максимальных усилий, метод динамических усилий, изометрический (статический) метод и метод электрической стимуляции мышц. В спорте большое значение имеет зависимость силы и скорости или скоростно-силовые качества (бег, прыжки, метание, штанга, бокс и пр.). Воспитание собственно силовых способностей может быть направлено на развитие максимальной силы (тяжелая атлетика, гиревой спорт, силовая акробатика и др.); общее укрепление опорно-двигательного аппарата занимающихся, необходимое во всех видах спорта (общая сила) и строительство тела (бодибилдинг).

Скоростно-силовые способности характеризуются неопредельным напряжением мышц, проявляемые с необходимой, часто

максимальной мощностью в упражнениях, выполняемых со значительной скоростью, но не достигающей, как правило, предельной величины. Они проявляются в двигательных действиях, в которых наряду со значительной силой мышц требуется и быстрота движений (например, отталкивание в прыжках в длину и в высоту с места и с разбега, финальное усилие в метании спортивных снарядов и т.п.). При этом, чем значительнее внешнее отягощение, преодолеваемое спортсменом (например, при подъеме штанги на грудь), тем большую роль играет силовой компонент, а при меньшем отягощении (например, при метании копья) возрастает значимость скоростного компонента.

Силовая выносливость – это способность противостоять утомлению, вызываемому относительно продолжительными мышечными напряжениями значительной величины. В зависимости от режима работы мышц выделяют статическую и динамическую силовую выносливость. Например, при упоре рук в стороны на кольцах или при удержании руки при стрельбе из пистолета проявляется статическая выносливость, а при многократном подтягивании на перекладине, приседании со штангой, вес которой равен 20-50% от максимальных силовых возможностей человека, сказывается динамическая выносливость.

Средствами развития силы являются физические упражнения с повышенным отягощением (сопротивлением), которые направленно стимулируют увеличение степени напряжения мышц. Они условно подразделяются на основные и дополнительные.

#### ***Основные средства:***

- упражнения с весом внешних предметов: штанги с набором дисков разного веса, разборные гантели, гири, набивные мячи, вес партнера и т.д.;

- упражнения, отягощенные массой собственного тела (упражнения, в которых мышечное напряжение создается за счет массы собственного тела, например подтягивание в висе, отжимания в упоре, удержание равновесия в упоре, в висе);

- ударные упражнения, в которых собственный вес увеличивается за счет инерции свободно падающего тела (например, прыжки с возвышения 25-70 см и более с мгновенным последующим выпрыгиванием вверх);

- упражнения с использованием тренажерных устройств общего типа (например, силовая скамья, верхние тали, силовая

станция и др.);

- рывково-тормозные упражнения, их особенность заключается в быстрой смене напряжений при работе мышц-синергистов и мышц-антагонистов во время локальных и региональных упражнений с дополнительным отягощением и без него;

- статические упражнения в изометрическом режиме, в которых мышечное напряжение создается за счет волевых усилий с использованием внешних предметов (различные упоры, удержания, поддержания, противодействия и т.п.).

#### ***Дополнительные средства:***

- упражнения с использованием внешней среды (бег по рыхлому песку, бег и прыжки в гору, бег против ветра и т.д.);

- упражнения с использованием сопротивления упругих предметов (эспандеры, резиновые жгуты, упругие мячи и т.п.);

- упражнения с противодействием партнера.

Силовые упражнения подбираются в зависимости от характера задач воспитания силы. Силовые упражнения могут занимать всю основную часть занятия, если воспитание силы – его главная задача. В других случаях силовые упражнения выполняются в конце основной части занятия, но не после упражнений на выносливость. Силовые упражнения хорошо сочетаются с упражнениями на растягивание и расслабление. В практике физического воспитания используется большое количество методов, направленных на воспитание различных видов силовых способностей.

***Метод максимальных усилий*** предусматривает выполнение заданий, связанных с необходимостью преодоления максимального сопротивления (например, поднятие штанги предельного веса).

***Метод неопредельных усилий*** предусматривает использование неопредельных отягощений с предельным числом повторений (до отказа).

***Метод динамических усилий.*** Суть метода состоит в создании максимального силового напряжения посредством работы с неопредельным отягощением с максимальной скоростью. Применяют данный метод при развитии быстрой силы, т.е. способности к проявлению большой силы в условиях быстрых движений.

***«Ударный» метод*** предусматривает выполнение специальных упражнений с мгновенным преодолением ударно воздействующего отягощения, которые направлены на увеличение мощности



усилий, связанных с наиболее полной мобилизацией реактивных свойств мышц (например, спрыгивание с возвышения высотой 45-75 см с последующим мгновенным выпрыгиванием вверх или прыжком в длину).

**Метод статических (изометрических) усилий.** В зависимости от задач, решаемых при воспитании силовых способностей, метод предполагает применение различных по величине изометрических напряжений.

**Статодинамический метод.** Характеризуется последовательным сочетанием в упражнении двух режимов работы мышц – изометрического и динамического.

**Метод круговой тренировки.** Обеспечивает комплексное воздействие на различные мышечные группы. Упражнения проводятся по станциям и подбираются таким образом, чтобы каждая последующая серия включала в работу новую группу мышц. Отдых между каждым повторением комплекса должен составлять не менее 2-3 мин, в это время должны выполняться упражнения на расслабление.

**Игровой метод** предусматривает воспитание силовых способностей преимущественно в игровой деятельности, где игровые ситуации вынуждают менять режим напряжения различных мышечных групп и бороться с нарастающим утомлением организма. К таким играм относятся игры, требующие удержания внешних объектов (например, партнера в игре «Всадники»), игры с преодолением внешнего сопротивления (например, «Перетягивание каната»), игры с чередованием режимов напряжения различных мышечных групп (например, различные эстафеты с переноской грузов разного веса). Для определения уровня развития силовых способностей применяют контрольные упражнения (тесты). Их выполнение не требуют какого-либо специального дорогостоящего инвентаря и оборудования. В практике физического воспитания силовые способности оцениваются двумя способами:

- с помощью измерительных устройств – динамометров, динамографов, тензометрических силоизмерительных устройств;
- с помощью специальных контрольных упражнений, тестов на силу.

Современные измерительные приборы позволяют измерить силу практически всех мышечных групп в стандартных заданиях (сгибание и разгибание сегментов тела), а также в статических

и динамических усилиях (измерение силы действия спортсмена в движении). Для определения максимальной силы используют простые по технике выполнения упражнения, например жим штанги лежа, приседание со штангой и т.д. Максимальная сила определяется по наибольшему весу, который может поднять занимающийся (испытуемый). Для определения уровня развития силовой выносливости используются следующие контрольные упражнения: отжимания на параллельных брусьях, от пола, от скамейки; поднимание туловища из положения лежа с согнутыми коленями; висы на согнутых и полусогнутых руках; подъем переворотом на высокой перекладине; поднимание и опускание прямых ног до ограничителя. Критериями оценки силовой выносливости служат число подтягиваний, отжиманий, время удержания определенного положения туловища и т.п.

***Подтягивание на перекладине.*** Упражнение выполняется на перекладине из положения вис хватом сверху, не касаясь ногами пола. Подтягивание осуществляется до перехода подбородком перекладины. По очередному счету испытуемый опускается в исходное положение и снова повторяет упражнение.

***Подтягивание ног до касания перекладины.*** Упражнение выполняется на перекладине из положения виса хватом сверху. Туловище расслаблено. Производится поднятие прямых ног вверх до касания перекладины. Руки прямые. Упражнение выполняется под счет. Не допускается использование поддерживающих приспособлений.

***Сгибание и разгибание рук в упоре на брусьях.*** Упражнение выполняется на параллельных брусьях из положения упор на кистях, руки прямые. Производится опускание туловища вниз за счет полного сгибания рук в локтевых суставах. Упражнение выполняется под счет.

***Силовой переворот в упор на перекладине.*** Упражнение выполняется на перекладине из положения виса хватом сверху. Туловище расслаблено. Производится подтягивание с последующим поднятием ног выше перекладины и подъемом переворотом в упор. Упражнение выполняется под счет.

***Поднимание туловища из положения лежа на спине, ноги закреплены.*** Это упражнение относится так же к разряду силовых нормативов, этот норматив для женщин имеет определенную продолжительность (2 мин) зачетных упражнений. В этом положении

сдающий норматив сгибает ноги и ухватывает себя за голову. Начинается зачетный цикл: поднимание туловища в положении сидя (ноги согнуты) таким образом, чтобы локти касались коленей, возвращение в исходное положение. Выполняется одна попытка.

**Подтягивание в висячем положении** (перекладина на высоте 90 см). Испытуемый берется за перекладину хватом сверху, принимает положение виса лежа. По команде подтягивается до перекладины, туловище и ноги должны быть прямыми, затем возвращается в исходное положение. Упражнение выполняется под счет.

Для определения уровня развития скоростно-силовых способностей используются следующие тесты: прыжки через скакалку; прыжок в длину с места с двух ног; тройной прыжок с ноги на ногу (вариант – только на правой или на левой ноге); прыжок вверх со взмахом и без взмаха рук (определяется высота выпрыгивания); метание набивного мяча (1-3 кг) из различных исходных положений двумя и одной рукой. Критериями оценки уровня развития скоростно-силовых способностей служат дальность метаний (бросков), прыжков и т.п. По большинству из этих контрольных испытаний составлены нормативы, стандарты и разработаны уровни (высокий, выше среднего, средний, ниже среднего, низкий). Частота занятий силовым направлением должна быть до трех раз в неделю.

### **1.1.2. Скоростные способности и методика их воспитания**

Под **скоростными** способностями понимают возможности человека, обеспечивающие ему выполнение двигательных действий в минимальный для данных условий промежуток времени. Различают элементарные и комплексные формы проявления скоростных способностей. К элементарным формам относятся быстрота реакции, скорость одиночного движения, частота (темп) движений. Примером простой реакции является начало двигательного действия (старт) в ответ на выстрел стартового пистолета в легкой атлетике или в плавании, прекращение нападающего или защитного действия в единоборствах и т.п. Быстрота простой реакции определяется по так называемому латентному (скрытому) периоду реакции – временному отрезку от момента появления сигнала до момента начала движения. Латентное время простой реакции

у взрослых, как правило, составляет 0,3 с.

Сложные двигательные реакции встречаются в видах спорта, характеризующихся постоянной и внезапной сменной ситуацией (спортивные игры, единоборства, горнолыжный спорт и т.д.). В некоторых видах спорта такие реакции одновременно являются реакциями на движущийся объект (мяч, шайба и т.д.).

Временной интервал, затраченный на выполнение одиночного движения (например, удар в боксе), тоже характеризует скоростные способности. Частота, или темп, движений – это число движений в единицу времени (например, число беговых шагов за 10 с).

Способность как можно быстрее набрать максимальную скорость определяют по фазе стартового разгона. В среднем это время составляет 5-6 с. Способность как можно дольше удерживать достигнутую максимальную скорость называют скоростной выносливостью и определяют по дистанционной скорости.

В игровых видах и единоборствах есть еще одно специфическое проявление скоростных качеств – быстрота торможения, когда в связи с изменением ситуации необходимо мгновенно становиться и начать движение в другом направлении. Скоростные способности весьма трудно поддаются развитию. Основными методами воспитания скоростных способностей являются:

- методы строго регламентированного упражнения, включающие в себя методы повторного выполнения действий с установкой на максимальную скорость движения, методы вариативного упражнения с варьированием скорости и ускорений по заданной программе в специально созданных условиях.

- соревновательный метод. Применяется в форме различных тренировочных состязаний (прикидки, эстафеты, гандикапы – уравнительные соревнования) и финальных соревнований.

- игровой метод, предусматривающий выполнение разнообразных упражнений с максимально возможной скоростью в условиях проведения подвижных и спортивных игр.

Средствами развития скоростных способностей являются соревновательные, или специально-подготовительные, упражнения, выполняемые с максимальной скоростью, скоростно-силовые упражнения (прыжки, метания и др.), подвижные и спортивные игры, эстафеты и т.д. Для использования этих средств применяют два основных метода:

- повторное выполнение упражнений в максимально быстром

темпе и облегченных условиях (преодоление отдельных отрезков дистанции, бег под уклон, метание облегченных снарядов и т.д.);

- повторное выполнение упражнений в максимально быстром темпе в затрудненных условиях (удлинение пробегаемых отрезков, бег в подъем, метание более тяжелых снарядов и т.п.).

При выполнении упражнений на развитие быстроты движений необходимо выполнять определенные требования. Повторные упражнения следует выполнять с околопредельной или предельной интенсивностью. Длительность выполнения каждого упражнения не должна быть большой, так как поддерживать долго максимальную интенсивность невозможно. Во время отдыха между повторениями упражнений рекомендуется использовать медленную ходьбу или покой, а сам отдых продолжать до восстановления дыхания. Упражнение выполняется до тех пор, пока скорость не начинает снижаться, дальнейшее выполнение упражнений на быстроту движений следует прекратить. Для измерения уровня развития простой реакции используют линейку длиной 40 см. В соревновательных условиях время простой реакции измеряют с помощью контактных датчиков, помещаемых в стартовые колодки (легкая атлетика), стартовую тумбу в бассейне (плавание) и т.д. Частоту движений рук, ног оценивают с помощью теппинг-тестов. Регистрируется число движений руками или ногами за 5-20 с.

Контрольными упражнениями для оценки скорости, проявляемой в целостных двигательных действиях, является бег с низкого или с высокого старта, с ходу на дистанции 30, 50, 60, 100 м.

### **1.1.3. Выносливость и основы методики ее воспитания**

**Выносливость** – это способность противостоять физическому утомлению в процессе мышечной деятельности.

Мерилом выносливости является время, в течение которого осуществляется мышечная деятельность определенного характера и интенсивности. Например, в циклических видах физических упражнений (ходьба, бег, плавание и т.п.) измеряется минимальное время преодоления заданной дистанции.

Различают общую и специальную выносливость. Общая выносливость – это способность длительно выполнять работу умеренной интенсивности при глобальном функционировании мышечной системы. Человек, который может выдержать длительный

бег в умеренном темпе длительное время, способен выполнить и другую работу в таком же темпе (плавание, езда на велосипеде и т.д.).

*Общая выносливость* играет существенную роль в оптимизации жизнедеятельности, выступает как важный компонент физического здоровья и, в свою очередь, служит предпосылкой развития специальной выносливости.

*Специальная выносливость* – это выносливость по отношению к определенному виду двигательной деятельности. Специальная выносливость классифицируется:

- по признакам двигательного действия, с помощью которого решается двигательная задача (например, прыжковая выносливость);

- по признакам двигательной деятельности, в условиях которой решается двигательная задача (например, игровая выносливость);

- по признакам взаимодействия с другими двигательными качествами, необходимыми для успешного решения двигательной задачи (например, силовая выносливость, скоростная выносливость, координационная выносливость и т.д.).

Физиологической основой выносливости являются аэробные возможности организма, которые обеспечивают определенную долю энергии в процессе работы и способствуют быстрому восстановлению работоспособности организма после работы любой продолжительности и мощности, обеспечивая быстрое удаление продуктов метаболического обмена. Анаэробные алактатные источники энергии играют решающую роль в поддержании работоспособности в упражнениях максимальной интенсивности продолжительностью до 15-20 с. Анаэробные гликолитические источники являются главными в процессе энергообеспечения работы, продолжающейся от 20 с до 5-6 мин.

*Аэробная работоспособность* – это способность организма длительное время производить физическую работу при достаточном количестве кислорода, поступающего во внутреннюю среду организма.

*Анаэробная работоспособность* – это способность организма производить физическую работу при недостаточном количестве кислорода, поступающего во внутреннюю среду организма, сравнительно с его потребностью.

Различают три вида выносливости: аэробную, анаэробно-лактатную (гликолитическую) и анаэробно-алактатную (креатинфосфатную). Основными показателями аэробной выносливости являются:

- максимальное потребление кислорода (МПК);
- скорость (или время) набора МПК и длительность поддержания работоспособности на околопредельном уровне МПК.

При дозировке нагрузки для совершенствования выносливости при равномерной мышечной работе выделяют зоны интенсивности физической нагрузки по частоте сердечных сокращений.

Нулевая зона (130 уд./мин) применяется для отдыха или восстановления.

Первая зона (от 130 до 150 уд./мин) – для совершенствования аэробной способности.

Вторая зона (от 150 до 180 уд./мин) – для аэробно-анаэробной работоспособности.

Третья зона (свыше 180 уд./мин) – для анаэробной работоспособности.

Формирование и совершенствование физических качеств во многом зависят от сознательного отношения занимающегося к тренировкам, в том числе и самостоятельным.

Средствами развития общей (аэробной) выносливости являются упражнения, вызывающие максимальную производительность сердечно-сосудистой и дыхательной систем. Развитие выносливости происходит лишь тогда, когда занимающиеся доходят до необходимых степеней утомления. Естественно, что при этом организм адаптируется к подобному состоянию, что в общих чертах и выражается в повышенной выносливости.

Упражнения для развития выносливости характеризуются компонентами: интенсивностью, продолжительностью, продолжительностью интервалов отдыха, характером отдыха (заполнение пауз другими видами деятельности), числом повторений. При развитии выносливости необходимо решение следующих задач:

- совершенствование выносливости к локальной, региональной и глобальной мышечной работе;
- совершенствование выносливости к удерживающей, уступающей и преодолевающей мышечной работе;
- совершенствование выносливости к равномерной и неравномерной мышечной работе;

- совершенствование выносливости к мышечной работе: максимальной (10-30 с), субмаксимальной (30 с – 4 мин), большой (4-30 мин) и умеренной (более 30 мин) мощности.

В практике физического воспитания применяют самые разнообразные по форме физические упражнения циклического и ациклического характера, например, продолжительный бег, бег по пересеченной местности (кросс), передвижения на лыжах, бег на коньках, езда на велосипеде, плавание, игры и игровые упражнения, упражнения, выполняемые по методу круговой тренировки. Основные требования, предъявляемые к ним, следующие: упражнения должны выполняться в зонах умеренной и большой мощности работ; их продолжительность от нескольких минут до 60-90 мин; работа осуществляется при глобальном функционировании мышц. Основными методами развития общей выносливости являются: 1) метод слитного (непрерывного) упражнения с нагрузкой умеренной и переменной интенсивности; 2) метод повторного интервального упражнения; 3) метод круговой тренировки; 4) игровой метод; 5) соревновательный метод.

*Равномерный метод* характеризуется непрерывным длительным режимом работы с равномерной скоростью или усилиями. Упражнения могут выполняться с малой, средней и максимальной интенсивностью.

*Переменный метод* предусматривает равномерно последовательное варьирование нагрузки в ходе непрерывного упражнения (например, бега) путем направленного изменения скорости, темпа, амплитуды движений, величины усилий и т.п.

*Интервальный метод* подразумевает выполнение упражнений со стандартной и с переменной нагрузкой и со строго дозированными и заранее запланированными интервалами отдыха. Как правило, интервал отдыха между упражнениями 1-3 мин (иногда до 15-30 с). Такие нагрузки преимущественно оказывают анаэробно-аэробное воздействие на организм и эффективны для развития специальной выносливости.

*Метод круговой тренировки* предусматривает выполнение упражнений, воздействующих на различные мышечные группы и функциональные системы по типу непрерывной или интервальной работы. Обычно в круг включается 6-8 «станций», которые занимающийся проходит от 1 до 3 раз.

*Соревновательный метод* предусматривает выполнение



упражнений в соревновательной форме.

*Игровой метод* предусматривает развитие выносливости в процессе игры.

Для развития общей выносливости, как правило используются циклические упражнения продолжительностью 15-20 мин, выполняемые в аэробном режиме. Они выполняются в режиме стандартной непрерывной, переменной непрерывной интервальной нагрузки. Одним из основных критериев выносливости является время, в течение которого человек способен поддерживать заданную интенсивность деятельности. На основе этого критерия разработаны прямой и косвенный способы измерения выносливости. В практике физического воспитания в основном применяется косвенный способ, когда выносливость занимающихся определяется по времени преодоления ими какой-либо достаточно длинной дистанции. Так, например, для обучающихся студенток длина дистанции составляет 2000 м, а для обучающихся мужского пола – 3000 м.

Используются также тесты с фиксированной длительностью бега – 12 мин. В данном случае определяется расстояние, преодоленное за данное время (табл. 2).

Таблица 2

Оценка физической подготовленности людей 17-29 лет по результатам 12-минутного бегового теста (по К. Куперу, 1987)

Возраст, лет	Пол	Расстояние, преодоленное за 12 мин, км					
		Превосходно	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Очень плохо
17-19	М	3,0 и >	2,75-3,0	2,5-2,75	2,2-2,5	2,1-2,2	2,1 и <
	Ж	2,4 и >	2,3-2,4	2,1-2,3	1,9-2,1	1,6-1,9	1,6 и <
20-29	М	2,8 и >	2,6-2,8	2,4-2,6	2,1-2,4	1,95-2,1	1,95 и <
	Ж	2,3 и >	2,15-2,3	1,9-2,1	1,8-1,9	1,55-1,8	1,55 и <

#### 1.1.4. Гибкость и методика ее воспитания

*Гибкость* – это способность человека выполнять движения с большей амплитудой. Различают гибкость динамическую (проявляемую в движении), статическую (которая позволяет сохранить позу и положения тела), активную (проявляется за счет собственных усилий) и пассивную (проявляется за счет внешних сил). Она зависит от эластичности мышц, связок, суставных сумок, психического состояния, разминки, массажа, ритма движения

предварительного напряжения мышц, возраста, уровня силы, спортивной специализации и пр.

Гибкость не может совершенствоваться беспредельно. Максимум гибкости достигается к 15-16 годам. Хорошая гибкость обеспечивает свободу, быстроту и экономичность движений, увеличивает путь эффективного приложения усилий при выполнении физических упражнений.

В физическом воспитании главной является задача обеспечения такой степени всестороннего развития гибкости, которая позволяла бы успешно овладевать основными жизненно важными двигательными действиями (умениями и навыками) и с высокой результативностью проявлять остальные двигательные способности – координационные, скоростные, силовые и выносливость.

Для совершенствования гибкости применяются упражнения на растягивание мышц, мышечных сухожилий и суставных связок с увеличенной амплитудой движения (простые, маховые, с внешней помощью, с отягощениями и без них). Основным методом развития гибкости является повторный метод, где упражнения на растягивание выполняются сериями. Основное время при совершенствовании гибкости следует выделять на домашние занятия (утренняя гигиеническая гимнастика, индивидуальная тренировка). Упражнения для развития гибкости важно сочетать с упражнениями на развитие силы и расслабление.

Основными критериями развития гибкости является наибольшая амплитуда движений, которая может быть достигнута испытуемым. Амплитуду движений измеряют в угловых градусах или в линейных мерах, используя при этом аппаратуру или педагогические тесты. Основными педагогическими тестами для оценки подвижности различных суставов служат простейшие контрольные упражнения. Например, подвижность позвоночного столба определяется по степени наклона туловища вперед. Испытуемый в положении стоя на скамейке (или сидя на полу) наклоняется вперед до предела, не сгибая ног в коленных суставах. Гибкость позвоночника оценивают с помощью линейки или ленты по расстоянию в сантиметрах от нулевой отметки до третьего пальца руки. Если при этом пальцы не достают до нулевой отметки, то измеренное расстояние обозначается знаком «минус», а если опускаются ниже нулевой отметки – знаком «плюс».

Еще одним тестом для оценки подвижности позвоночного

столба является «мостик», результат – в сантиметрах измеряется расстояние от пяток до кончиков пальцев рук испытуемого. Чем меньше расстояние, тем выше уровень гибкости, и наоборот.

**Средства и методы воспитания гибкости.** В качестве средств развития гибкости используют упражнения, которые можно выполнять с максимальной амплитудой. Их иначе называют упражнениями на растягивание. Основными ограничениями размаха движений являются мышцы-антагонисты. Растянуть соединительную ткань этих мышц, сделать мышцы податливыми и упругими (подобно резиновому жгуту) – задача упражнений на растягивание. Среди упражнений на растягивание различают активные, пассивные и статические.

*Активные движения* с полной амплитудой (махи руками и ногами, рывки, наклоны и вращательные движения туловищем) можно выполнять без предметов и с предметами (гимнастические палки, обручи, мячи и т.д.).

*Пассивные упражнения* на гибкость включают: движения, выполняемые с помощью партнера; движения, выполняемые с отягощениями; движения, выполняемые с помощью резинового эспандера или амортизатора; пассивные движения с использованием собственной силы (притягивание туловища к ногам, сгибание кисти другой рукой и т.п.); движения, выполняемые на снарядах (в качестве отягощения используют вес собственного тела).

*Статические упражнения*, выполняемые с помощью партнера, собственного веса тела или силы, требуют сохранения неподвижного положения с предельной амплитудой в течение определенного времени (6-9 с). После этого следует расслабление, а затем повторение упражнения.

Упражнения для развития подвижности в суставах рекомендуется проводить путем активного выполнения движений с постепенно увеличивающейся амплитудой, использования пружинящих «самозахватов», покачиваний, маховых движений с большой амплитудой. Основные правила применения упражнений в растягивании: не допускаются болевые ощущения, движения выполняются в медленном темпе, постепенно увеличиваются их амплитуда и степень применения силы помощника.

Основным методом развития гибкости является повторный метод, где упражнения на растягивание выполняются сериями. В зависимости от возраста, пола и физической подготовленности

занимающихся количество повторений упражнения в серии дифференцируется. В качестве развития и совершенствования гибкости используются также игровой и соревновательный методы (кто сумеет наклониться ниже; кто, не сгибая коленей, сумеет поднять обеими руками с пола плоский предмет и т.д.).

**Методика развития гибкости.** Для развития и совершенствования гибкости методически важно определить оптимальные пропорции в использовании упражнений на растягивание, а также правильную дозировку нагрузок. Если требуется достижение заметного сдвига в развитии гибкости уже через 3-4 месяца, то рекомендуются следующие соотношения в использовании упражнений: примерно 40% – активные, 40% – пассивные и 20% – статические. Чем меньше возраст, тем больше в общем объеме должна быть доля активных упражнений и меньше – статических. Специалистами разработаны примерные рекомендации по количеству повторений, темпу движений и времени «выдержек» в статических положениях. На первых занятиях число повторений составляет не более 8-10 раз. Упражнения на гибкость рекомендуется включать в небольшом количестве в утреннюю гигиеническую гимнастику, в вводную (подготовительную) часть занятия по физической культуре, в разминку при занятиях спортом. Упражнения на гибкость важно сочетать с упражнениями на силу и расслабление. Как установлено, комплексное использование силовых упражнений и упражнений на расслабление не только способствует увеличению силы, растяжимости и эластичности мышц, производящих данное движение, но и повышает прочность мышечно-связочного аппарата. Кроме того, при использовании упражнений на расслабление в период направленного развития подвижности в суставах значительно (до 10%) возрастает эффект тренировки.

Нагрузку в упражнениях на гибкость в отдельных занятиях и в течение года следует увеличивать за счет увеличения количества упражнений и числа их повторений. Темп при активных упражнениях составляет 1 повторение в 1 с; при пассивных – 1 повторение в 1-2 с; «выдержка» в статических положениях – 4-6 с.

Упражнения на гибкость на одном занятии рекомендуется выполнять в такой последовательности: вначале упражнения для суставов верхних конечностей, затем для туловища и нижних конечностей. При серийном выполнении этих упражнений в промежутках отдыха дают упражнения на расслабление.

По вопросу о количестве занятий в неделю, направленных на развитие гибкости, существуют разные мнения. Так, одни авторы считают, что достаточно 2-3 раз в неделю; другие убеждают в необходимости ежедневных занятий; третьи уверены, что наилучший результат дают два занятия в день. Однако все специалисты едины в том, что на начальном этапе работы над развитием гибкости достаточно трех занятий в неделю. Кроме того, трехразовые занятия в неделю позволяют поддерживать уже достигнутый уровень подвижности в суставах. Перерывы в тренировке гибкости отрицательно сказываются на уровне ее развития. Так, например, двухмесячный перерыв ухудшает подвижность в суставах на 10-12%. При тренировке гибкости следует использовать широкий арсенал упражнений, воздействующих на подвижность всех основных суставов, поскольку не наблюдается положительный перенос тренировок подвижности одних суставов на другие.

В последние годы за рубежом и в нашей стране получил широкое распространение стретчинг – система статических упражнений, развивающих гибкость и способствующих повышению эластичности мышц.

### **1.1.5. Развитие двигательно-координационных способностей**

Под *двигательно-координационными* способностями понимаются способности быстро, точно, целесообразно и экономно, т.е. наиболее совершенно, решать двигательные задачи.

Проявление координационных способностей зависит от целого ряда факторов, а именно:

- способности человека к точному анализу движений;
- деятельности анализаторов и особенно двигательного;
- сложности двигательного задания;
- уровня развития других физических способностей (скоростные способности, динамическая сила, гибкость и т.д.);
- смелости и решительности;
- возраста;
- общей подготовленности занимающихся, т.е. запаса разнообразных двигательных умений и навыков и др.

Воспитание координационных способностей имеет строго специализированный характер и в профессионально-прикладной физической подготовке (ППФП). Включение человека в сложную

систему «человек – машина» ставит необходимое условие быстрого восприятия обстановки, переработки в короткий промежуток времени полученной информации и очень точных действий по пространственным, временным и силовым параметрам при общем дефиците времени. Исходя из этого, определены следующие задачи ППФП по развитию координационных способностей:

- улучшение способности согласовывать движения различными частями тела;

- развитие координации движений не ведущей конечности;

- развитие способностей соразмерять движения по пространственным, временным и силовым параметрам.

Основным средством воспитания координационных способностей являются физические упражнения повышенной координационной сложности и новизны. Наиболее широкую и доступную группу средств для воспитания координационных способностей составляют общеподготовительные гимнастические упражнения динамического характера, одновременно охватывающие основные группы мышц. Это упражнения без предметов и с предметами (мячами, гимнастическими палками, скакалками, булавами и т.д.), относительно простые и достаточно сложные, выполняемые в измененных условиях, при различных положениях тела или его частей, в разные стороны: элементы акробатики (кувырки, различные перекаты и др.), упражнения в равновесии.

Большое влияние на развитие координационных способностей оказывает освоение правильной техники естественных двигательных действий: бега, различных прыжков (в длину, высоту и глубину, опорных прыжков), метаний, лазанья.

Для воспитания способности быстро и целесообразно переключать двигательную деятельность в связи с внезапно меняющейся обстановкой высокоэффективными средствами служат подвижные и спортивные игры, единоборства (бокс, борьба, фехтование), кроссовый бег, передвижения на лыжах по пересеченной местности, горнолыжный спорт.

Упражнения для воспитания координационных способностей следует выполнять в первой половине основной части занятия, поскольку они ведут к утомлению. Для развития координационных способностей в физическом воспитании используются следующие методы:

- стандартно-повторного упражнения;

- вариативного упражнения;
- игровой;
- соревновательный.

Многообразие видов двигательных координационных способностей не позволяет оценивать уровень их развития по одному унифицированному критерию. Поэтому в физическом воспитании используют различные показатели. Измерителями двигательных координационных способностей считаются координационная сложность усвоенного движения, точность выполнения пространственных, временных, силовых, ритмических характеристик, изменение двигательной деятельности в соответствии с изменившейся обстановкой. Приведем некоторые контрольные упражнения для определения уровня развития координационных способностей:

- бег «змейкой»;
- челночный бег 3×10 м;
- челночный бег 4×9 м с последовательной переноской двух кубиков за линию старта;
- метание мяча в цель с различного расстояния и из различных исходных положений.

## **1.2. Структура учебно-тренировочного занятия по ОФП**

Учебно-тренировочные занятия по общей физической подготовке (ОФП) как в урочной форме в рамках учебной дисциплины Занятия по ОФП проводит преподаватель дисциплины в течение строго установленного времени в специально отведенном месте. Преподаватель руководит процессом физического воспитания относительно постоянной по составу учебной группой занимающихся в соответствии с требованиями педагогических закономерностей обучения и воспитания. При этом должна быть соблюдена преемственность занятий, их продолжительность, объем и интенсивность физической нагрузки. Вместе с тем, для учебно-тренировочного занятия применяется общепринятая структура с делением на три составные части: подготовительную, основную и заключительную.

*Подготовительная часть* необходима для начальной организации занимающихся, психологической, функциональной подготовки организма и опорно – двигательного аппарата для выполнения основного объема нагрузок.

*Основная часть* занятия обеспечивает решение задач совершенствования и обучения технике двигательных действий, воспитание физических и личностных качеств.

*Заключительная часть* предусматривает постепенное снижение нагрузки на организм занимающихся и организованное окончание занятия.

Основная направленность занятий по ОФП – всесторонняя физическая подготовка занимающихся. Для таких занятий характерно разнообразие средств и методов, комплексное развитие физических качеств, средние и умеренные нагрузки на организм

### 1.3. Примерная программа ОФП

Программа ОФП включает в себя основные группы упражнений. Руководствуясь примерной программой обучающийся составляет свою программу ОФП, включающую упражнения для основных мышечных групп. В этом помогут упражнения без снарядов, с партнером, с предметами и на снарядах.

Основная задача – **увеличение мышечной массы**.

Сопутствующие задачи:

- повышение способности проявлять силу;
- повышение силовой выносливости;
- улучшение эластичности мышц и подвижности в суставах;
- исправление дефектов телосложения и осанки.

Средства:

1. Упражнения со штангой, гирями и другими отягощениями (жим, толчок, рывок, жим лежа, приседания, наклоны, повороты и т. п.). Выполняются до значительного мышечного утомления (до тех пор, пока не нарушится правильность движений) в 1-3 подхода с интервалом отдыха 2-5 мин. Интенсивность упражнения 50-70% от максимальной. Эти упражнения включаются в основные занятия 3 раза в неделю.

2. Упражнения на преодоление массы тела (сгибания и разгибания рук в упоре лежа, подтягивания на высокой перекладине, приседание «пистолетом» и т.п.). То же на гимнастических снарядах (гимнастической стенке, скамейке, перекладине). Упражнения выполняются «до отказа» в 1-3 подхода с интервалом отдыха 1-3 мин. Применяются в утренней тренировочной зарядке 3-4 раза в неделю.



3. Прыжковые упражнения с продвижением (с ноги на ногу, на одной ноге, на двух ногах одновременно). Выполняются «до отказа». Повторяются 1-2 раза с интервалом отдыха 3-5 мин. Прыжковые упражнения включаются в основные занятия 2-3 раза в неделю.

Основная задача – *развитие способности проявлять силу в различных движениях.*

Сопутствующие задачи:

- воспитание воли к проявлению максимальных усилий;
- повышение способности концентрировать внимание и усилия;
- повышение быстроты движений.

Средства:

1. Упражнения со штангой (жим, толчок, рывок, «тяга», выжимание лежа, приседания с весом и т.п.). Выполняются однократно, в 2-3 подхода. Интервал отдыха 2-5 мин. Включаются в основные занятия 2 раза в неделю.

2. Те же упражнения со штангой, выполняемые 2-4 раза подряд, в 2-4 подхода с интервалами отдыха 2-5 мин. Интенсивность выполнения 75-80% от максимальной. Включаются в основные занятия 2 раза в неделю.

3. Изометрические (статические) упражнения (выжимание, подтягивание, скручивание и т.п.). Выполняются однократно, с максимальным напряжением в течение 6-8 с, в 2-4 подхода с интервалами 1-2 мин. Включаются в основные занятия 2 раза в неделю.

4. Прыжковые упражнения с предметной нацеленностью (дотянуться до подвешенного предмета, прыгнуть с места на гимнастический стол, перепрыгнуть через препятствие, преодолеть прыжками отрезок 30 м в кратчайшее время или с наименьшим количеством прыжков и т.д.). Интенсивность максимальная. Сделать в сумме 30-60 отталкиваний. Включаются в основные занятия 2 раза в неделю.

5. Метание снарядов (набивной мяч, граната, ядро, камень и т.п.) в цель. Расстояние до нее постепенно увеличивается. Интенсивность максимальная. Выполнять на занятии 20-30 бросков 2 раза в неделю.

Основная задача – *повышение общей быстроты движений.*

Сопутствующие задачи:

- улучшение координации движений;

- повышение ловкости;
- повышение общей выносливости.

Средства:

1. Общеразвивающие подготовительные упражнения, каждое упражнение выполняется с возможно большей быстротой. Комплекс из 4-5 упражнений в 2-3 подхода сериями по 10 с. Включаются в 3-4 основных занятия.

2. Бег на 20-50 м с ходу и со старта, эстафетный и с гандикапом, эстафетный с преодолением препятствий. Выполняется повторно с интервалами 2-3 мин. В сумме пробегать 100-300 м в каждом из трех основных занятий в неделю.

3. Спортивные и подвижные игры (баскетбол, волейбол, хоккей, футбол на уменьшенном поле, борьба за мяч и т.п.). Играть по правилам. Время может быть укороченным. Проводятся как специальное занятие и в основном занятии вместо разминки или в конце тренировки, а также вечером.

Основная задача – **развитие общей выносливости.**

Сопутствующие задачи:

- воспитание воли к перенесению утомления;
- укрепление мускулатуры и суставно-связочного аппарата;
- выработка умения расслабляться.

Средства:

1. Бег в равномерном темпе при частоте сердечных сокращений (ЧСС) 120 уд./мин в основном занятии 2 раза в неделю с постепенным увеличением времени бега от 10-15 мин в первом занятии до 2-3 ч после двух месяцев тренировки. Бег можно заменять ходьбой на лыжах (3-4 ч), ездой на велосипеде (1-2 ч) или бегом на коньках (20-30 мин) непрерывно. В утренней ежедневной тренировке используется бег в равномерном темпе или фартлек продолжительностью 5-10 мин ежедневно.

2. Общеразвивающие подготовительные упражнения с предметами (гантели, скакалки, набивной мяч, палка и др.) и без них. Непрерывное выполнение комплекса упражнений поточным и круговым методом со средней интенсивностью в течение 5-15 мин в утренней тренировочной зарядке 5 раз в неделю. Включаются также в основные занятия 3 раза в неделю после разминки.

3. Бег, выполняемый по возможности непрерывно с малой и средней интенсивностью в течение 10-30 мин. Включаются в разминку в основных занятиях. Кроме того, можно выполнять в

течение 45-60 мин постоянно на вечерней прогулке 3 раза в неделю.

Основная задача – *развитие общей гибкости.*

Сопутствующие задачи:

- повышение эластичности мышц;
- улучшение координации движений.

Средства:

1. Упражнения с большой амплитудой во всех суставах и во всех направлениях (наклоны, повороты, вращения, сгибания, размахивания и т. п.) на снарядах, с предметами и без них. Каждое упражнение выполняется в виде серии из 4-6 повторений с увеличивающейся амплитудой, 2-3 серии с интервалами отдыха 10-20 с. На все упражнения отводится 8-10 мин. Выполняется ежедневно в утренней тренировочной зарядке. При плохой гибкости повторяют упражнения вторично вечером.

Основная задача – *улучшение координации движений и развитие ловкости.*

Сопутствующие задачи:

- развитие способности к проявлению «взрывной» силы;
- воспитание смелости и решительности;
- развитие гибкости;
- повышение эластичности мышц;
- укрепление мускулатуры.

Средства:

1. Акробатические упражнения (кувырки, перевороты). Выполнять повторно, затрачивая 15-25 мин на все упражнения вместе с интервалами отдыха, включать в основные занятия раз в неделю.

2. Упражнения на гимнастических снарядах (опорные прыжки, размахивания, перевороты, подъемы на перекладине). Выполнять повторно с интервалами отдыха 1-2 мин, затрачивая 15-30 мин на все упражнения. Включать в основные занятия 3 раза в неделю. Стараться эффективнее использовать время занятий. В частности, в интервалах отдыха можно выполнять упражнения, требующие меньших усилий (например, сжатие теннисного мяча кистью) или иной направленности (например, отработка техники какого-либо движения или разучивание нового).

Оценочные тесты, применяемые для оценки уровня развития отдельных двигательных качеств обучающихся женского и мужского пола приведены в таблицах 3 и 4.

Таблица 3

**Оценочные тесты двигательной подготовленности  
обучающихся женского пола**

Тесты	Оценка в очках				
	5	4	3	2	1
Бег 100 м, с	15,7	16,0	17,0	17,9	18,7
Бег 2000 м, мин., с	10.15	10.50	11.15	11.50	12.15
Бег 3000 м, мин., с	16.15	17.0	18.00	19.30	20.30
Прыжки в длину с места, см	190	180	168	160	150
Прыжки в длину «согнув ноги», см	360	350	325	300	280
Поднимание туловища из положения лежа на спине руки за головой, ноги закреплены, кол-во раз	60	50	40	30	20
Подтягивание, в висе лежа (перекладина на высоте 90 см), кол-во раз	20	16	10	8	6
Приседание на одной ноге, опора о стену, кол-во раз (на каждой ноге)	12	10	8	6	4

Таблица 4

**Оценочные тесты двигательной подготовленности  
обучающихся мужского пола**

Тесты	Оценка в очках				
	5	4	3	2	1
Бег 100 м, с	13,2	13,6	14,0	14,3	14,6
Бег 3000 м, мин., с	12.00	12.35	13.10	13.50	14.30
Бег 5000 м, мин., с	21.30	22.30	23.30	24.50	25.40
Прыжки в длину с места, см	250	240	230	223	215
Прыжки в длину «согнув ноги», см	480	460	435	410	390
Подтягивание на перекладине, кол-во раз	15	12	9	7	5
Сгибание и разгибание рук в упоре на брусьях, кол-во раз	15	12	9	7	5
Силовой переворот в упор на перекладине, кол-во раз	8	5	3	2	1
В висе поднимание ног до касания перекладины, кол-во раз	10	7	5	3	2

**Контрольные вопросы**

1. Общая физическая подготовка, ее цели и задачи.
2. Назовите средства и методы развития силовых способностей.
3. Какие средства и методы применяют для развития скоростных способностей?
4. Выносливость и основы методики ее воспитания.
5. Какие средства и методы применяют для развития гибкости?
6. Назовите средства и методы развития двигательного-координационных способностей.
7. Составить программу ОФП, включающую упражнения для воспитания силы и выносливости.

## 2. Легкая атлетика

*Легкая атлетика* – олимпийский вид спорта, включающий бег, ходьбу, прыжки и метания. Объединяет следующие дисциплины: беговые виды, спортивную ходьбу, технические виды (прыжки и метания), многоборья, пробеги (бег по шоссе) и кроссы (бег по пересечённой местности). Один из основных и наиболее массовых видов спорта.

В системе физического воспитания легкая атлетика занимает главенствующее место благодаря разнообразию, доступности, а также ее прикладному значению. Различные виды бега, прыжков и метаний входят составной частью в каждое занятие по физической культуре в высших учебных заведениях и тренировочный процесс многих других видов спорта.

Оценочные тесты по легкой атлетике, применяемые для оценки уровня развития физической подготовленности обучающихся женского и мужского пола, приведены в таблицах 3 и 4.

### 2.1. Основы техники ходьбы и бега

*Ходьба* – естественный способ передвижения человека. Спортивная ходьба отличается от обычной как большей скоростью, так и своеобразной техникой, обеспечивающей значительную быстроту и экономичность движений. При систематических занятиях спортивной ходьбой активизируется деятельность сердечно-сосудистой, дыхательной и других систем организма, вырабатывается выносливость, воспитываются такие ценные качества, как настойчивость, воля, упорство, умение переносить трудности, бороться с утомлением, неизбежно возникающим в процессе длительных соревнований.

*Бег* является основой, главным видом легкой атлетики. Обычно именно бег бывает центральной частью всех соревнований. Кроме того, бег – это составная часть многих других легкоатлетических упражнений, такие, как прыжки в длину, в высоту, прыжки в высоту с шестом, метание копья.

Бег, в зависимости от его характера, различно влияет на организм человека. Медленный, длительный бег в парке, или лесу (бег трусцой) имеет преимущественно гигиеническое, оздоровительное

значение.

Быстрый, спринтерский бег способствует совершенствованию скоростно-силовых качеств, бег на средние и длинные дистанции – выносливости, барьерный бег – ловкости, способности к высокой координации движений.

Бег подразделяется на гладкий (по дорожке стадиона), с естественными препятствиями (кросс), с искусственными препятствиями и эстафетный. В свою очередь в гладком беге различают: бег на короткие дистанции – от 30 до 400 м; на средние дистанции – от 500 до 2000 м; на длинные дистанции – от 3000 до 10 000 м на сверхдлинные дистанции – 20 000, 25 000 и 30 000 м; часовой, суточный бег. Кросс по пересеченной местности проводится на самые разнообразные дистанции (от 500 м до 14 км), а бег по дорогам – на 15, 20, 30 км и 42 км 195 м (марафонский бег).

## **2.2. Кроссовая подготовка**

Кросс – это бег на местности и по дорогам. Одним из главных средств тренировки бегуна является кроссовый бег на различной, зачастую сильно пересеченной, местности.

В кроссовом беге, прежде всего надо иметь в виду особенности грунта и рельефа местности. При беге по песку и иному сыпучему грунту следует несколько уменьшить шаг, компенсируя это увеличением частоты шагов. На твердом грунте нужно избегать резкого приземления, стараясь ставить ногу как можно мягче. Скользкий глинистый грунт потребует усиленного внимания к сохранению равновесия. При этом ноги ставятся несколько шире, чем обычно. При беге по воде, высокой траве ноги поднимаются выше.

Определенных навыков требует бег по местности различным рельефом местности. Преодолевать подъемы лучше всего, уменьшив длину шага и наклонив туловище вперед. Нога при этом ставится на носок. Наоборот, спускаясь с горы, спортсмен должен отклонить туловище назад и несколько увеличить длину шага. Пологие спуски используются для максимально возможного увеличения скорости.

Нужно уметь преодолевать различные препятствия, встречающиеся на пути кроссмена. Небольшие препятствия (стволы деревьев, неглубокие канавы) можно преодолевать широким

прыжковым шагом, без значительного нарушения ритма бега. Канавы потребуют ускоренного разбега и приземления на обе ноги. В отдельных случаях препятствия удобнее преодолевать, наступая на них и даже опираясь рукой.

При беге на местности, в зависимости от грунта, нужно пользоваться специальной кроссовой обувью – кедами или туфлями с укороченными шипами.

Для бега по асфальту нужна специальная обувь с толстой мягкой прокладкой. Однако главное – постепенность в увеличении длины дистанций и особенно скорости бега по твердому покрытию. Очень важно хорошо расслаблять мышцы в нерабочей фазе, добиваясь максимальной экономии сил и ритмичных мягких движений на всем протяжении дистанции.

Во всех случаях, когда появляются первые признаки болевых ощущений, «забитости» мышц ног, необходимо сразу же снова переходить к тренировкам на мягком грунте.

### 2.3. Техника бега на короткие дистанции

Основными дистанциями в спринтерском беге является 100, 200, 400 м, эстафеты 4×100 и 4×400 м.

Бег спринтера условно можно разделить на старт, стартовое ускорение (или стартовый разгон), бег по дистанции и финиширование.

**Старт.** При беге на короткие дистанции применяется низкий старт с использованием стартовых колодок. Расположение колодок определяется опытным путем и зависит от индивидуальных особенностей спортсмена, его роста, длины конечностей, уровня развития скоростно-силовых качеств. Угол наклона опорных площадок стартовых колодок для передней колодки равен 40-50°, а для задней – 60-75°. Расстояние между колодками по ширине обычно не превышает 18-20 см.

Расположение колодок по отношению к стартовой линии и друг к другу может варьироваться. Наиболее распространены обычный, сближенный и растянутый варианты старта. При обычном старте передняя колодка устанавливается на расстоянии примерно одной-полтора ступней от стартовой линии, а задняя – на расстоянии голени от передней. При растянутом старте обе колодки отставляются дальше назад от стартовой линии, причем первая

бывает удалена от нее на расстояние до двух ступней и более. При сближенном старте задняя колодка приближена к передней, и расстояние между ними не превышает длины стопы.

При выборе того или иного варианта расстановок стартовых колодок необходимо иметь в виду следующее. Если колодки будут расположены слишком далеко от линии старта, то по команде «Внимание!» бегуну придется значительно выпрямлять ноги в коленных суставах, а это не позволит ему полностью использовать силу мышц ног при отталкивании. Если же колодки находятся чрезмерно близко к линии старта, то тело бегуна и его ноги будут излишне согнуты и на стартовые движения ему придется затратить слишком много времени. Чрезмерно близкое расположение колодок одна от другой повлечет за собой нарушение ритма беговых движений и своеобразное выпрыгивание со старта, а не плавное выбегание.

По команде «На старт!» бегун становится впереди колодок. Присев и поставив руки на грунт перед стартовой линией, он опирается сильнейшей ногой в опорную площадку передней колодки, а затем другой ногой – в опорную площадку задней колодки. Опускаясь на колено стоящей сзади ноги, спортсмен ставит кисти рук за стартовую линию, вплотную к ней. Большие пальцы при этом направлены внутрь, остальные – наружу. Локти выпрямлены, плечи несколько поданы вперед. Спина слегка округлена и не напряжена. Голова держится естественно, являясь как бы продолжением туловища. Взгляд направлен вперед-вниз в воображаемую точку (в 40-50 см впереди стартовой линии).

По команде «Внимание!» бегун плавно подает туловище вперед-вверх, отделяя колено сзади стоящей ноги от земли, и поднимает таз несколько выше плеч. Ноги при этом слегка выпрямляются, и угол сгибания в коленном суставе ноги, упирающейся в переднюю колодку, достигает, примерно 80-100°, а в заднюю – 110-120°. Руки остаются прямыми, и теперь на них перенесена значительная часть веса тела. В этом положении важно не передать излишнюю тяжесть тела на руки, так как это может привести к увеличению времени, необходимого для отрыва рук с опоры. Стопы ног плотно прижаты к опорным площадкам колодок.

Высота подъема таза по команде «Внимание!» во многом зависит от уровня развития скоростно-силовых качеств спринтера: чем выше этот уровень, тем острее угол выталкивания. Голова



находится в прежнем положении. По команде «Внимание!» нельзя поднимать голову, и перенос достигается прежде всего правильным распределением тяжести между рук и направлением взгляда в сторону финиша, так как это приводит к напряжению мышц шеи и плеч, а также к преждевременному выпрямлению туловища после старта.

Услышав выстрел, бегун, отрывая руки от земли, одновременно отталкивается и от колодок. Энергичный и быстрый взмах руками, согнутыми в локтевых суставах, способствует мощному отталкиванию, которое осуществляется за счет мгновенного выпрямления в тазобедренных, коленных и голеностопных суставах. Нога, стоящая сзади, отрывается от колодки первой и энергично выносится бедром вперед и несколько внутрь. Стопа держится невысоко от земли, что позволяет сократить ее путь от колодки до постановки на грунт за стартовой линией.

Относительно острый угол отталкивания требует более наклонного положения бегуна при выходе со старта, что в целом создает благоприятные условия для быстрого наращивания скорости. Надо иметь в виду, что если энергичное движение рук способствует мощному отталкиванию, то чрезмерное выбрасывание руки вверх может привести к преждевременному выпрямлению туловища, а излишнее отбрасывание руки назад – к отклонению плеч от линии движения бегуна.

**Стартовый разгон.** Стартовым разгоном называется бег с быстро нарастающей скоростью от линии старта до того места, откуда бегун начинает бежать с относительно постоянной высшей скоростью. Чем короче будет стартовый разгон, тем лучше будет спортивный результат спринтера.

С момента старта бегун, наращивая скорость, уменьшает наклон туловища, увеличивает длину шага и уже на 2-м метре начинает бежать, ставя ногу при переднем толчке впереди проекции общего центра тяжести. Другими словами, переход на маховой шаг начинается уже со второго шага. Первый шаг со старта равен 50-70 см от линии старта. Затем длина шагов постепенно возрастает. Одновременно с постепенным увеличением шагов происходит распрямление туловища.

Энергичные, быстрые движения рук, наклон туловища, предельное выпрямление ног в колене при толчке, энергичный вынос колена другой ноги вперед-вверх с последующим резким

опусканием ее на носок вниз-назад – вот главные элементы бега с низкого старта.

Борьба с силами инерции, которые преодолевает спринтер во время стартового разгона, вызывает в его теле излишнее напряжение. Оно может сохраняться при переходе на бег с равномерной скоростью, причем будет тормозить его. Поэтому в конце стартового разгона спринтеру необходимо освободиться от ненужного напряжения, проведя мгновенный «свободный ход» (бег по инерции), во время которого бегун как бы «сбрасывает» с себя все излишнее напряжение. Владение «свободным ходом» обеспечивает переход от стартового разгона к равномерному бегу по дистанции. Искусство «свободного хода» в беге на 100 м заключается в том, чтобы суметь на мгновение освободить от ненужных напряжений все мышцы, не потеряв при этом набранной скорости бега. Для того, чтобы знать, когда надо провести «свободный ход», необходимо определить длину стартового разгона. Легче всего это сделать по длине шагов: как только длина шагов установилась, стала постоянной, – значит, стартовый разгон закончился.

**Бег по дистанции.** Наклон туловища при беге по дистанции составляет примерно  $10-15^\circ$  по отношению к вертикали. В беге наклон изменяется: при отталкивании плечи несколько отводятся назад, тем самым уменьшая наклон, в полетной фазе наклон увеличивается. Стопы ставятся почти по одной линии. Нога ставится упруго, начиная с передней части стопы, на расстоянии 33-43 см от проекции точки тазобедренного сустава до дистальной точки стопы. В фазе амортизации происходит сгибание в тазобедренном и коленном суставах и разгибание в голеностопном. Угол сгибания в коленном суставе достигает  $140-148^\circ$  в момент наибольшей амортизации. В фазе отталкивания бегун энергично выносит маховую ногу вперед-вверх, причем выпрямление толчковой ноги происходит в тот момент, когда бедро маховой ноги поднято достаточно высоко и начинается его торможение. Отталкивание завершается разгибанием опорной ноги. При визуальном наблюдении мы видим, что отрыв ноги от опоры осуществляется при выпрямленной ноге, но при рассмотрении кадров киносъемки с замедленной скоростью видно, что в момент отрыва ноги от грунта угол сгибания коленного сустава достигает  $162-173^\circ$ , т.е. отрыв от грунта происходит не выпрямленной, а согнутой ногой. Это наблюдается в беге на короткие дистанции, когда скорость бега

достаточно высока.

В полетной фазе происходит активное, сверхбыстрое сведение бедер. После отталкивания нога по инерции движется несколько назад-вверх, быстрое выведение бедра маховой ноги заставляет голеностопный сустав двигаться вверх, приближаясь к ягодице. После вывода бедра маховой ноги вперед голень движется вперед-вниз и «загребающим» движением нога ставится упруго на переднюю часть стопы.

В спринтерском беге по прямой дистанции стопы ставятся прямо-вперед, излишний разворот стоп наружу ухудшает отталкивание. Длина шагов правой и левой ногами в беге зачастую неодинакова. В спринте важно добиться примерно равной длины шагов, а также ритмичного бега и равномерной скорости.

Движения рук в спринтерском беге более быстрые и энергичные. Руки согнуты в локтевых суставах примерно под углом в 90°. Кисти свободно, без напряжения, сжаты в кулак. Руки движутся разноименно: при движении вперед – рука движется несколько внутрь, при движении назад – немного наружу. Не рекомендуется выполнять движения рук с большим акцентом в стороны, так как это приводит к раскачиванию туловища. Энергичные движения руками не должны вызывать подъем плеч и сутулость – это первые признаки излишнего напряжения. Скованность в беге, нарушения в технике бега говорят о неумении бегуна расслаблять те группы мышц, которые в данный момент не принимают участия в работе. Необходимо учить бегать легко, свободно, без лишних движений и напряжений. Частота движений ногами и руками взаимосвязана, и порой бегуну, для поддержания скорости бега, нужно чаще и активнее работать руками, чтобы заставить также работать и ноги.

**Финиширование.** Наиболее эффективным способом финиширования является резкий наклон (бросок) грудью вперед на последнем шаге или наклон вперед с поворотом к финишной ленточке боком (рывок плечом). Эти способы финиширования, конечно, не могут ускорить общего движения тела бегуна вперед, однако позволяют ему приблизить момент соприкосновения туловища с финишной лентой или пересечь линию финиша.

Приближаясь к финишу, спортсмен должен постараться сохранить достигнутую на дистанции длину и частоту шагов, акцентируя в то же время внимание на энергичных движениях рук.

Линию финиша нужно пробегать так, как будто до нее остается, по крайней мере, еще 5-10 м. При этом нельзя отбрасывать голову назад, высоко поднимать руки, останавливаться сразу после финиширования.

*Особенности бега на 200 и 400 м.* Одной из главных особенностей бега на 200 и 400 м является необходимость преодоления части дистанции по повороту. Для этого стартовые колодки устанавливаются у внешнего края дорожки, что позволяет спортсмену пробежать по прямой 8-10 м, а затем плавно войти в поворот. При беге по повороту нужно слегка наклониться влево-вперед, одновременно увеличивая частоту движений. Левая стопа ставится на грунт развернутой наружу, а правая – внутрь. Правая рука при движении назад отводится несколько в сторону, при движении вперед направлена больше внутрь.

В беге на 200 м главной задачей спринтера является поддержание высокой скорости на протяжении всей дистанции.

Техника бега на 400 м характеризуется меньшей интенсивностью движений, большей их свободой и ритмичностью. Для бегуна на 400 м характерны низкое положение рук, постановка стопы на грунт более мягким движением. Обычно наиболее быстро пробегают вторые 100 м (что объясняется потерей времени на старте). На третьем и четвертом стометровых отрезках скорость несколько снижается.

Немаловажную роль в беге на короткие дистанции играет дыхание. Перед стартом независимо от длины дистанции спринтер делает несколько глубоких вдохов. По команде «Внимание!» вдох задерживается до выстрела, что способствует лучшей фиксации принятого положения и более энергичным последующим действиям. Начало бега сопровождается произвольным полувыходом и вдохом. Во время бега по дистанции, особенно на дистанции свыше 200 м, учитывая высокую потребность организма в кислороде, спортсмен дышит часто и неглубоко.

## **2.4. Техника бега на средние и длинные дистанции**

Главным критерием хорошей техники бега на средние и длинные дистанции является эффективность, экономичность движений спортсмена, затрачивающего на продвижение вперед минимум усилий, умеющего чередовать фазы напряжения мышц с

фазами расслабления. Внешними признаками такого бега является его прямолинейность, мягкость и плавность, отсутствие каких-либо порывистых и судорожных усилий. Во время бега туловище спортсмена незначительно наклонено вперед. Угол наклона не превышает  $85^\circ$ . Большой наклон неизбежно приведет к сокращению длины шагов. С изменением скорости бега будет изменяться и наклон туловища. Наклон при беге должен осуществляться не за счет сгибания в тазобедренном суставе, а за счет отклонения от вертикали всего тела. Таз же при беге, особенно в момент отталкивания, несколько подается вперед, что характеризуется небольшим прогибом в пояснице и обеспечивает более эффективное приложение усилий при отталкивании.

Угол отталкивания в беге на средние дистанции менее острый, чем в спринтерском беге (не более  $50-55^\circ$ ), однако мощность отталкивания, его эффективность имеют не меньшее значение. Признаком хорошего отталкивания является полное выпрямление во всех суставах ноги, выполняющей толчок. Этому в значительной мере способствует энергичное движение маховой ноги вперед-вверх. Высота подъема этой ноги тем меньше, чем длиннее дистанция.

*Бег со старта, на финише и поворотах.* Описанная выше техника бега характерна для движения на большей части дистанции, после того как бегун наберет скорость. Отличительной особенностью этой техники является постановка стоп впереди проекции общего центра тяжести (ОЦТ) тела.

Цель стартового ускорения – набрать высокую скорость в кратчайшее время, облегчить переход к маховому бегу, используя полученную инерцию, а также занять выгодную позицию на дорожке.

Для получения необходимой скорости в беге на средние и длинные дистанции в обычных условиях достаточно 30-40 м, однако часто на практике стартовое ускорение длится значительно больше. Это зависит от силы участников и их решимости бороться за лучшее место. При беге на длинные дистанции стартовое ускорение длится значительно меньшее время и с тактической точки зрения имеет меньшее значение.

При стартовом ускорении длина шагов заметно короче, чем при беге на дистанции, но темп их значительно выше и достигает 4 и более шагов в секунду. Движения бегуна энергичны, наклон

тела больше, задний толчок мощнее, отталкивание производится под острым углом. Перед стартовым ускорением бегун принимает положение низкого или высокого старта.

Низкий старт применяется при беге на 800 м, да и то не всеми. Многие бегуны на 800 м до настоящего времени предпочитают высокий старт, хотя стартуют по отдельным дорожкам. Высокий старт определяется следующим положением бегуна. Сильнейшая нога ставится согнутой у стартовой черты, туловище подано вперед и ОЦТ тела находится над носком. Другая нога отставлена на 10-15 см назад и на несколько сантиметров в сторону. Она также согнута в коленном суставе и упирается носком в землю. Стопы параллельны. Одноименная выставленной ноге рука согнута и отведена назад, противоположная рука – вперед. Голова слегка приподнята, чтобы видеть дорожку на 5-10 м вперед. Чем короче дистанция, тем сильнее сгибаются ноги, тем больше наклоняется вперед туловище.

В беге на 800 м, а иногда и на 1500 м при высоком старте ОЦТ тела выводится вперед настолько далеко, что появляется необходимость в дополнительной опоре о землю рукой, противоположной выставленной ноге. При этом кисть руки ставится параллельно и вплотную к стартовой линии, как при низком старте (большой палец обращен к выставленной ноге).

При финишировании, так же как при рывках и ускорениях на дистанции, наклон тела увеличивается, движения руками делаются энергичнее, отталкивание и мах свободной ногой производится сильнее. При беге на повороте туловище слегка наклоняется влево, носок правой стопы ставится больше внутрь и локоть правой руки отводится в сторону.

**Дыхание.** При беге на средние и длинные дистанции потребность организма в кислороде резко возрастает. Количество воздуха, проходящего через легкие в одинаковый промежуток времени, увеличивается по сравнению с покоем в 10-15 и более раз и может превышать 100 л/мин. Такое увеличение легочной вентиляции осуществляется повышением частоты и глубины дыхания.

Дыхание при беге должно быть естественным, ритмичным и глубоким. Условия бега дают неограниченные возможности бегуну добиваться в процессе тренировки именно такого дыхания с учетом индивидуальных особенностей. Дыхание производится одновременно через нос и рот или, что бывает чаще, только через

рот. Частота дыхания в начале бега сравнительно невелика. Обычно на каждый дыхательный цикл делается 4-6 шагов. С наступлением утомления дыхание учащается, вдох может делаться на один шаг, а выдох – на другой.

При постановке дыхания в процессе тренировки рекомендует- ся акцентировать выдох, поскольку вдох производится автоматиче- ски и глубина его определяется полнотой выдоха. Ритм дыхания согласуется с ритмом бега, однако во время бега не следует удержи- вать ритм дыхания на одном уровне, т.е. ставить в зависимость от того или иного количества шагов. При первой необходимости ритм дыхания должен быть изменен в сторону учащения, чтобы обеспечить возрастающую потребность в кислороде.

**Расслабление.** Выше была рассмотрена техника движений бе- гуна в основном по их внешней форме. Однако было бы неправи- льным считать, что овладение внешней формой движений ставит точку над совершенствованием техники, что уделять внимание этому больше не следует и можно полностью переключиться на решение других задач. Техническое мастерство не исчерпывается только правильной формой движений. Главное в том, как, какой ценой, какими усилиями эти движения достигаются.

Овладение расслаблением – наиболее трудная и важная задача для спортсменов. Каждый бегун – новичок, разрядник, мастер – должен непрерывно улучшать технику своих движений, технику бега, а это достигается большой практикой.

**Особенности бега на дорожке стадиона.** В беге на дистанции от 800 до 10 000 м старт дается в начале поворота (кроме бега на 1 500 м), где бегуны располагаются по кривой линии, уравниваю- щей их возможности быстрого выхода к бровке. Спортсмены начинают бег с высокого старта. Подойдя к стартовой линии по команде судьи, они ставят вперед сильнейшую ногу, отставляя другую ногу назад на полторы-две ступни. По команде «Внима- ние!» ноги сгибаются, тяжесть переносится на стоящую впереди ногу, туловище наклоняется вперед. Руки, слегка согнутые в лок- тях, отводятся одна вперед, а другая назад (разноименно с ногами).

Для того чтобы занять наиболее выгодную позицию в беге и быстрее выйти к бровке, что имеет особое значение в беге на 800 и 1 500 м, спортсмены начинают бег в сравнительно высоком темпе, поддерживая его на протяжении по крайней мере 30-40 м и сохра- няя на первых метрах дистанции значительный наклон туловища

и большую частоту движений. При беге по повороту левая нога ставится больше на внешнюю сторону стопы, а правая на внутреннюю с носком, направленным слегка внутрь. Правая рука движется с локтем, отведенным вправо. Наклон туловища в сторону поворота значительно меньше, нежели при спринтерском беге, и зависит от скорости, которую развивает бегун на повороте. Чем длиннее дистанции бега, тем раньше начинается финиширование. Бегуны на 800 и 1500 м обычно начинают финишное ускорение за 200-300 м до финиша, а стайеры за 300-400 м. Максимально возможная скорость «включается» при выходе на последнюю прямую. Из этого правила могут быть и исключения. Некоторые стайеры ускоряют бег не за один круг до окончания бега, а значительно раньше. Другие, обладающие высокой абсолютной скоростью, стараются решить исход бега лишь на последней прямой.

## 2.5. Техника эстафетного бега

*Эстафетный бег* – это командный вид легкоатлетических соревнований, который может проводиться как на дорожке стадиона, так и по улицам городов, по шоссе и на местности.

Спринтеры соревнуются обычно в эстафетах 4×100, 4×200 и 4×400 м, бегуны на средние дистанции – в эстафетах 4×800, 10×1000, 4×1500 м.

*Техника эстафетного бега.* Передача эстафеты в эстафетном беге на средние дистанции не представляет большого труда, так как происходит на сравнительно небольшой скорости. Принимающий эстафету занимает положение высокого старта и, когда передающий приближается к нему на расстояние 3-5 м, начинает бег, принимая эстафету уже на ходу. Эстафетная палочка передается из левой руки в правую. Принявший эстафету, достигнув нужной скорости, перекладывает ее в левую руку.

Большие трудности представляет собой передача эстафеты на спринтерских дистанциях, особенно в эстафетном беге 4×100 м, где скорость бега очень велика. Здесь задача спортсменов заключается в том, чтобы во время передачи не потерять скорости, достигнутой на этапе. В спринтерских эстафетах каждая команда бежит по своей дорожке. На первом этапе бег начинается с низкого старта, на последующих – с ходу в зоне передачи. Зона начинается за 10 м до начала этапа и заканчивается в 10 м впереди него.



Для приема эстафеты бегуны на 2, 3 и 4-м этапах занимают положение, близкое низкому старту, и, повернув голову вправо или влево (в зависимости от постановки ног), ждут приближения товарища по команде.

Для того чтобы достигнуть в момент передачи возможно большей скорости и получить эстафету примерно на 15-17 метре зоны, необходимо своевременно начать бег. Для этого на дорожке примерно в 6-8 м от зоны передачи делается контрольная отметка. Когда приближающийся к зоне спортсмен достигает контрольной отметки, принимающий эстафету начинает бег. Лучше всего, чтобы скорость обоих бегунов во время передачи была одинаковой и они бежали в ногу.

Когда бегун приближается к принимающему на расстояние вытянутых рук, он подает сигнал «Гоп!», по которому бегущий впереди спортсмен отводит назад руку с раскрытой ладонью и отведенным в сторону большим пальцем. Когда рука зафиксирована в этом положении, передающий снизу вкладывает в ладонь своего партнера эстафетную палочку.

Наиболее распространен способ передачи эстафеты «без перекладывания». Бегун на 1-м этапе держит эстафету в правой руке и передает ее второму бегуну, находящемуся у внешнего края дорожки, в левую руку. Второй спортсмен передает палочку третьему, который бежит по внутреннему краю дорожки, из левой руки в правую, а третий – четвертому из правой руки в левую.

В эстафете 4×200 и 4×400 м, где соотношение скорости принимающего и передающего несколько иное, в разметку передачи должны быть внесены соответствующие поправки, и расстояние от контрольной отметки до зоны передачи уменьшается.

## 2.6. Техника метания гранаты

Вес гранаты для мужчин, юношей 17-18 и 15-16 лет – 800 г, для женщин и девушек 17-18 лет – 700 г. Метание гранаты производится с места и с разбега в коридор шириной 10 м.

**Метание гранаты** – один из наиболее простых и доступных видов метаний.

Для удобства описания техники метания гранаты условно выделяют следующие части: держание снаряда, разбег

(предварительный и заключительный), финальное усилие и сохранение равновесия после броска. Существует несколько способов держания гранаты (рис. 2.1).

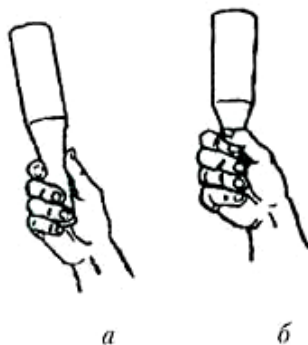


Рис. 2.1. Способы держания гранаты:  
а – способ захвата гранаты с высоким расположением ее центра тяжести;  
б – способ захвата в кулак

*Держание снаряда.* Способ захвата гранаты с высоким расположением ее центра тяжести. Граната держится за конец рукоятки четырьмя пальцами, ручка гранаты своим основанием упирается в мизинец, согнутый и прижатый к ладони, кисть расслаблена, большой палец расположен вдоль оси гранаты (рис. 2.1, а). Этот способ метания позволяет получать хорошие результаты спортсменам с сильно развитой кистью руки. При способе, когда граната берется «в кулак» (рис. 2.1, б), рычаг укорочен, кисть более закреплена, ось гранаты направлена перпендикулярно руке, контроль за выпуском снаряда невозможен (отсюда частое явление низкой траектории броска), однако и этот способ позволяет достигать хороших результатов.

*Разбег.* В начале разбега гранату несут в согнутой руке, впереди правого плеча на уровне головы. Это более эффективный способ, при котором спортсмен может контролировать положение руки с гранатой.

Разбег состоит из двух частей:

- от начала до контрольной отметки – предварительная часть;
- от контрольной отметки до планки, ограничивающей место разбега, – заключительная часть. Предварительная часть разбега

составляет 16-20 м, или 8-10 беговых шагов, а заключительная часть – 7-10 м, или 4-5 бросковых шагов.

В первой части разбега метатель приобретает оптимальную скорость движения, которая помогает ему эффективно выполнить заключительную часть, где решаются главные задачи метания. При этом рука с гранатой не должна быть напряженной, а весь разбег должен быть ритмичным и ускоряющимся, сохраняя прямолинейность продвижения и вертикальное положение туловища. Когда спортсмен приближается к контрольной отметке, он должен набрать необходимую скорость, которая равна приблизительно  $\frac{2}{3}$  его максимальной спринтерской скорости.

Превышение оптимальной скорости разбега следует считать технической ошибкой, так как это приводит к нарушению правильного ритма последующих движений метателя и в итоге – к неудачному броску. В принципе, бег в предварительной части разбега не должен отличаться от обычного бега, хотя немного и осложнен несением гранаты (рука с гранатой не должна колебаться по вертикали!); приближаясь к контрольной отметке, следует повышать темп последних шагов, не удлиняя их.

Заключительная часть разбега (или бросковые шаги) начинается с попадания на контрольную отметку, ориентирующую метателя на начало отведения гранаты и на подготовку к броску. Как показывает практика, осуществление этих движений, а также сам бросок лучше выполнить за 5 шагов (считая шагом прыжок после броска). При этом подготовка к отведению снаряда начинается, как правило, с момента постановки левой ноги на дорожку (здесь и далее имеется в виду, что метание выполняется правой рукой).

С шагом правой ноги спортсмен начинает поворачиваться левым боком по направлению метания и одновременно отводить руку с гранатой по возможно большей дуге, чтобы удлинить рабочий путь в момент броска. Имеются два основных варианта отведения гранаты: вперед-вниз-назад (отведение гранаты «нижней дугой») и прямо-назад. Первый вариант более широкоамплитудный, но координационно достаточно сложен, второй – более рациональный и простой для выполнения. Суть отведения состоит в том, чтобы на бросковых шагах «уйти» от снаряда и, не теряя скорости, приобретенной в разбеге, продвинуться вперед тазом и ногами.

Таким образом, в конце второго шага рука с гранатой выпрямляется, и в дальнейшем метатель будет «вести» снаряд за

собой свободной рукой и ускоряться при финальном усилии. Во время этих двух шагов не следует слишком поворачивать туловище направо, что может привести к бегу боком. Если в начале бросковых шагов ось плеч уже повернута в направлении метания, то ось таза только начинает поворачиваться в том же направлении. Следует помнить, что полного совпадения осей плеч и таза не должно происходить до заключительной фазы финального усилия. Кроме того, чтобы сохранить вертикальное положение туловища в бросковых шагах, важно не поворачивать голову вправо, а устремлять взгляд в направлении разбега.

Следующий бросковый шаг обычно называют «скрестным», смысл которого – «обогнать» снаряд, т.е. увеличить скорость нижних звеньев тела по сравнению с плечевым поясом и гранатой. Считается, что он является связующим звеном между разбегом и финальным усилием. Следовательно, чтобы избежать потерь скорости и увеличить ее, целесообразно выполнить этот шаг с ускорением, с короткой безопорной фазой, что создает определенные преимущества при выполнении последнего шага.

Итак, с началом третьего, «скрестного» шага (правой перед левой) метатель, сильно оттолкнувшись левой ногой, посылает более ускоренно таз в направлении метания. Этот «обгон» снаряда сопровождается значительным наклоном и поворотом туловища направо. Рука с гранатой занимает положение замаха и немного заводится за спину. Правая нога ставится с внешнего свода стопы, с последующим быстрым переходом на всю стопу, а затем, амортизируя, она сгибается в коленном и тазобедренном суставах. Постановка ноги с пятки или носка – характерная ошибка. В первом случае метатель резко снижает скорость и нарушает непрерывность движений, а во втором – вынуждает ставить ногу на грунт излишне согнутой и напряженной. Кроме этого, правая стопа ставится на грунт под углом 35-45°, что позволяет без помех продвигать вперед таз, а не плечи, и способствует сохранению «закрытого» положения (левым боком) перед броском.

Основные задачи метателя при выполнении следующего, четвертого шага: занять наиболее выгодное (растянутое) положение для броска и резко затормозить скорость движения вперед, что позволяет быстрее и полноценнее выполнить финальное усилие.

Для этого метателю следует сделать этот шаг оптимально длинным, с постановкой на грунт напряженной левой ноги стопой

слегка внутрь. Если следы стоп на всех шагах расположились по линии разбега, то стопа левой ноги на четвертом шаге ставится левее этой линии на 30-50 см. Это дает лучшую возможность для выполнения броска.

*Финальное усилие.* Эта часть техники метания гранаты начинается с момента прохождения телом вертикали, проведенной через стопу правой ноги еще до постановки на грунт левой в четвертом шаге. Таким образом, выход в исходное положение и фаза броска как бы наслаиваются друг на друга.

Начиная финальное усилие из хорошо растянутого положения, при котором оси плеч и таза расположены параллельно, необходимо повернуть их почти перпендикулярно руке с гранатой, т.е. выполнить ряд условно названных элементов финального усилия: «захват», с последующей «тягой снаряда» и «взятием снаряда на себя». Следует отметить, что все перечисленные элементы финального усилия – это одно движение, невыполнение одного из элементов которого ведет к уменьшению длины пути приложения усилий и, как следствие, снижает результат. «Захват» выполняется за счет сгибания и разгибания правой ноги в коленном суставе с некоторым поворотом его внутрь и завершается касанием левой ногой грунта. При этом происходит поворот правой руки, слегка согнутой наружу, а левой внутрь. Находясь в двухопорном положении и закончив поворот правой руки наружу, метатель, продвигая плечи вперед, создает дополнительное натяжение мышц («тяга снаряда»). Поворот оси плеч до положения «грудью вперед» в сторону метания помогает вывести локоть метаемой руки вперед-вверх («взятие снаряда на себя»), причем важно, чтобы этот поворот сопровождался движением туловища вперед.

Ведущим элементом техники метания гранаты, способствующим переходу набранного метателем в разбеге количества движения в финальное усилие, является работа левой ноги в последнем бросковом шаге. Первым показателем эффективности стопорящей работы левой ноги в финальном движении является степень ее сгибания в коленном суставе. Если левая нога не выдерживает нагрузки, то энергия разбега как бы гасится при сгибании коленного сустава. К тому же туловище метателя, не имея под собой жесткой опоры, не способно развить достаточного ускорения в движении вперед. При таком броске сам спортсмен не чувствует натяжения мышц туловища и плечевого пояса. Бросок получается

слабым, или «пустым», как говорят метатели.

Вторым важным показателем эффективности стопорящей работы левой ноги является угол постановки ее на грунт. Чрезмерно близкая постановка левой ноги (под углом более  $60^\circ$ ) к проекции общий центр массы тела (ОЦМТ) приводит к тому, что метатель «переходит» на левую ногу, не замедляя движения таза. В таких случаях резко ухудшается выполнение основной задачи, возложенной на левую ногу, упругого торможения скорости движения туловища для создания «удара» плечевым поясом и хлеста рукой.

Выходом метателя в положение «натянутого лука» заканчивается первая часть финального усилия. В этом положении он, будучи повернутым грудью вперед, «тянет» гранату всем телом, еще не включая полностью руку в движение. Если метатель хорошо сделал выход, то мышцы передней поверхности туловища, плечевого пояса и ног оказываются чрезвычайно сильно растянутыми. Подобно тому, как разогнется напряженный лук, поставленный одним концом на землю, если тетива будет внезапно перерезана, так и метатель «разряжается» быстрым и длинным рывком. Следовательно, бросок гранаты выполняют не одной рукой, а совместными усилиями ног, туловища и рук.

Заключительное движение – «рывок» – быстрое, но вместе с тем достаточно продолжительное воздействие на гранату, главным образом за счет поступательного движения верхней части туловища. Важно, чтобы правая рука со снарядом «выносились» из-за спины локтем вперед, а выпуск гранаты заканчивался захлестывающим движением предплечья и кисти, благодаря чему создается вращательное движение гранаты в вертикальной плоскости. «Хлестообразное» движение будет эффективным лишь при соблюдении требований законов механики, предъявляемых к условиям передачи количества движения от отдаленных звеньев к ближайшим. Заканчивая бросок, метатель быстро переносит тяжесть тела вперед на левую ногу, выполняя при этом так называемый «навал» на гранату, который достигается как бы падением тела вперед. Следует отметить, что успешное выполнение финального усилия возможно только, если движения в нем начинаются с ног и поддерживаются ими до момента вылета снаряда. Выпускается граната под углом  $40-42^\circ$  к горизонту (рис. 2.2).

***Сохранение равновесия после броска.*** После окончания броска инерция движения метателя вперед еще довольно значительна,

и надо уметь сдерживать ее на кратчайшем отрезке (1-1,5 м). Это можно сделать, если метатель после выпуска снаряда совершит резкий переход с левой на правую ногу, слегка повернув ее носком влево, т.е. прибегнет к пятому, тормозящему шагу. В случае если перескок сделан вяло, правая нога не сдерживает напора и сгибается, а метатель неумело использует компенсаторные движения руками и левой ногой, торможения не получится. Метатель перейдет линию, бросок не будет засчитан.

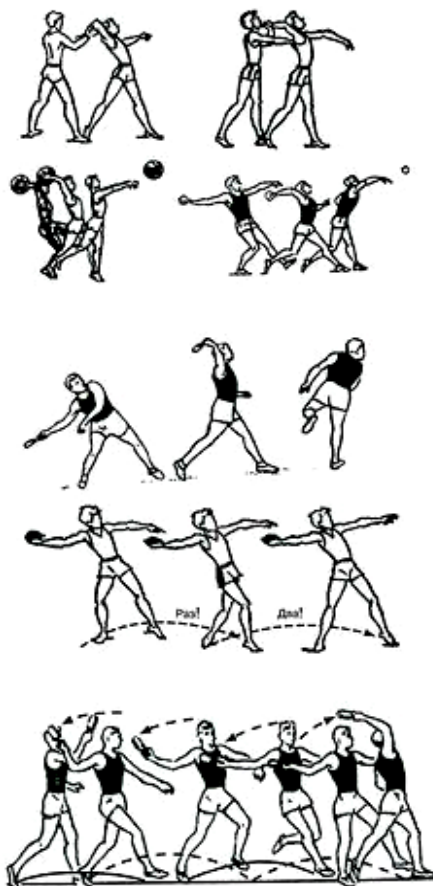


Рис. 2.2. Упражнения, способствующие овладению техникой метания гранаты

Практика свидетельствует, что лучше от места постановки левой стопы (в исходном положении для броска) до планки оставлять 2-2,5 м, чтобы быть уверенным, что впереди достаточно места для тормозящего шага. Метатели, старающиеся сэкономить это расстояние, почти всегда боясь перейти границу, «комкают» финальное усилие, что унижает результат броска.

Характерно, что начинающие метатели очень часто усиленно изучают технику разбега, броска и мало обращают внимания на торможение. В результате создается навык пробегания броска, который очень трудно поддается исправлению.

## 2.7. Техника прыжков в длину с места

Прыжки с места применяются в основном в качестве тренировок, хотя и проводят соревнования по прыжкам с места и тройному прыжку с места. Прыжок в высоту с места проводят как контрольное испытание для определения прыгучести и силы ног.

*Прыжок в длину с места.* Техника прыжка с места делится: на подготовку к отталкиванию, отталкивание, полет, приземление (рис. 2.3).

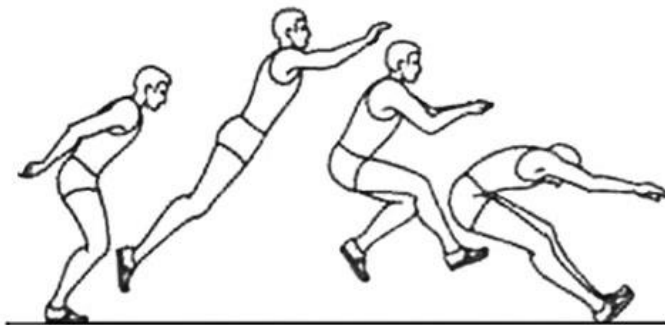


Рис. 2.3. Техника выполнения прыжка в длину с места

Подготовка к отталкиванию: спортсмен подходит к линии отталкивания, стопы ставятся на ширину плеч или чуть уже ширины плеч, затем спортсмен поднимает руки вверх и чуть назад, одновременно прогибаясь в пояснице и поднимаясь на носки. После этого плавно, но достаточно быстро опускает руки вниз-назад,



одновременно опускается на всю стопу, сгибает ноги в коленных и тазобедренных суставах, наклоняясь вперед так, чтобы плечи были впереди стоп, а тазобедренный сустав находился над носками.

Руки, отведенные назад, слегка согнуты в локтевых суставах. Не задерживаясь в этом положении, спортсмен переходит к отталкиванию. Отталкивание важно начинать в момент, когда тело прыгуна еще опускается по инерции вниз, т. е. тело движется вниз, но уже начинается разгибание в тазобедренных суставах, при этом руки активно и быстро выносятся вперед чуть вверх по направлению прыжка. Далее происходит разгибание в коленных суставах и сгибание в голеностопных суставах. Завершается отталкивание в момент отрыва стоп от грунта.

После отталкивания прыгун распрямляет свое тело, вытянувшись, как струна, затем сгибает ноги в коленных и тазобедренных суставах и подтягивает их к груди. Руки при этом отводятся назад-вниз, после чего спортсмен выпрямляет ноги в коленных суставах, выводя стопы вперед к месту приземления. В момент касания ногами места приземления прыгун активно выводит руки вперед, одновременно сгибает ноги в коленных суставах и подтягивает таз к месту приземления, заканчивается фаза полета. Сгибание ног должно быть упругим, с сопротивлением. После остановки прыгун выпрямляется, делает два шага вперед и выходит с места приземления.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные отличия техники бега в зависимости от длины дистанции.
2. Особенности старта и стартового разгона
3. Техника передачи и приема эстафетной палочки.
4. Техника отталкивания прыжка в длину с места.
5. Особенности техники метания гранаты.

### 3. Баскетбол

**Баскетбол** – (англ. basket «корзина» + ball «мяч») — спортивная командная игра с мячом. В баскетбол играют две команды, каждая из которых состоит из пяти полевых игроков. Цель каждой команды — забросить руками мяч в кольцо с сеткой соперника и помешать другой команде завладеть мячом и забросить его в свое кольцо. Попадания оценивается двумя очками. Удачные броски из-за полукруга – 6,25 м от кольца приносят три очка.

Родиной баскетбола являются Соединенные Штаты Америки. Игра была придумана в 1891 г. в учебном центре Христианской молодежной ассоциации в Спрингфилде, штат Массачусетс.

Студенты во время изучения дисциплины «Баскетбол» должны:

- изучить средства и методы обучения технике и тактике игры, особенности организации и проведения подготовительной части занятия по баскетболу, основы методики воспитания физических качеств баскетболистов, правила игры;

- освоить технику специальных и подводящих баскетбольных упражнений;

- овладеть умениями и навыками обучения технике и тактике игры в баскетбол.

Для занятий баскетболом обучающиеся должны иметь короткую форму (шорты и футболки) и спортивную обувь.

Оценочные тесты, применяемые для оценки уровня технической подготовленности обучающихся женского и мужского пола приведены в приложении 1.

#### 3.1. Основы техники игры в баскетбол

Техника спортивного упражнения – это рациональный способ его выполнения для решения конкретной двигательной задачи. Технику баскетбола подразделяют на два больших раздела: технику нападения и технику защиты. В каждом из разделов выделяют две группы: в технике нападения – технику передвижения и технику владения мячом, а в технике защиты – технику передвижения и технику отбора мяча и противодействия (рис. 3.1).

*Техника игры в баскетбол* – это сложившаяся в процессе

развития игры совокупность приемов, позволяющих наиболее успешно решать конкретные игровые задачи. Правильное применение техники в баскетболе во многом зависит от соблюдения правил игры. Небольшая площадка для игры, правило фола и правила передвижения по площадке – все это обуславливает постоянную и быструю смену направления движения и затраты сил, высокий темп игры.

Техника нападения					Техника защиты														
Техника перемещений					Техника владения мячом					Техника перемещений					Техника овладения мячом				
Ходьба	Бег	Прыжки	Остановки	Повороты	Ловля	Передачи	Ведение	Броски	Финты	Стойки	Ходьба и бег	Прыжки	Остановки	Повороты	Выбивание	Вырывание	Перехват	Накрывание	Борьба за отскок
СПОСОБЫ																			
РАЗНОВИДНОСТИ																			
УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ																			

Рис. 3.1. Классификация техники баскетбола

При обучении технике баскетбола важно знать не только из каких движений (элементов) состоит спортивное действие (состав системы), но и как они связаны и взаимодействуют между собой. Кинематическая структура раскрывает форму движений в пространстве и времени: одной или двумя руками выполняется прием, снизу, сверху или от груди, вперед, назад, быстро или медленно, в какой последовательности и т.д.

Для штрафного броска чаще всего используется бросок одной рукой сверху. В основной фазе: в высшей точке рука выпрямляется для максимального приближения мяча к кольцу, мяч выталкивается мягким движением кисти пальцев, ему придается обратное вращение.

### 3.1.1. Техника игры в нападении

**Техника передвижения.** В процессе всей игры баскетболист должен быть готов к выполнению любого действия, и чаще всего неожиданного. Поэтому он должен всегда находиться в положении готовности, которое позволило бы выполнить необходимую задачу. Значительная роль в этом принадлежит исходному положению, в котором баскетболист должен находиться постоянно, – стойке баскетболиста.

*Стойка* – это положение баскетболиста при выполнении всех игровых приемов в опорном положении. В стойке ноги занимающегося находится на ширине плеч, колени согнуты, руки в положении готовности к действиям находятся у пояса. Стойка должна обеспечивать сохранение равновесия и возможность быстро маневрировать (рис. 3.2). Передвижение баскетболиста по площадке является частью целостной системы действий, направленной на решение атакующих задач и формируемой в ходе реализации конкретных игровых положений. Они – основа техники баскетболиста. Для передвижений по площадке игрок использует ходьбу, бег, прыжки, остановки.

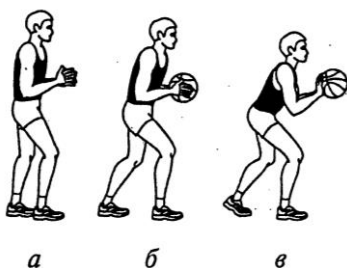


Рис. 3.2. Стойка баскетболиста

*Ходьба* – один из приемов передвижений. Она используется главным образом для смены позиций в коротких паузах или при смещении интенсивности игровых действий, а также для смены темпа. В отличие от обычной ходьбы баскетболист передвигается на ногах, слегка согнутых в коленях, что обеспечивает ему возможность для внезапных ускорений.

*Бег* является главным средством передвижения в игре. При среднем и медленном темпе его выполняют мягкими широкими шагами, ставя ногу на всю ступню, или перекатываются с пятки на носок. При ускорениях применяют короткие шаги с постановкой на переднюю часть стопы.

Резкое, неожиданное увеличение скорости бега или стартовое ускорение называется *рывком*. *Рывок* – лучшее средство освобождения от опеки соперника и выхода на свободное место. В этот момент игрок должен быть готов к получению мяча (рис. 3.3). Изменение направления движения игрок осуществляет мощным толчком выставленной вперед ногой в сторону, противоположную направлению движения: туловище наклоняют в сторону вновь избранного направления (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Рывок

*Прыжки* используют как самостоятельный прием. Применяют два способа выполнения прыжка: толчком двумя ногами и толчком одной ногой и чаще всего выполняют многократно, без предварительной подготовки. Перед прыжком с одной ноги на другую, выполняемым после бега, последний шаг перед толчком удлиняют, при этом несколько согнутую ногу ставят с пятки. Маховую ногу, согнутую в колене, свободно выносят вперед-вверх.

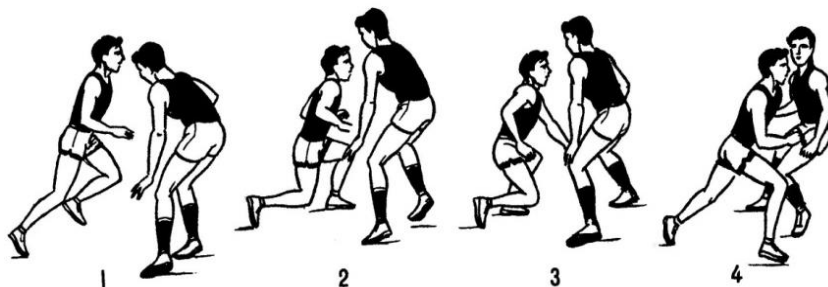


Рис. 3.4. Изменение направления бега

Прыжки толчком обеими ногами выполняют с разбега и с места. В первом случае последний шаг делают так же, как и при прыжке толчком одной ногой. Маховую ногу приставляют к опорной на всю ступню, после чего выполняют отталкивание.

Прыжок с места делают энергичным разгибанием ног, сочетающимся с маховым движением руками вперед-вверх. Приземление выполняют мягко с носка, на слегка расставленные ноги.

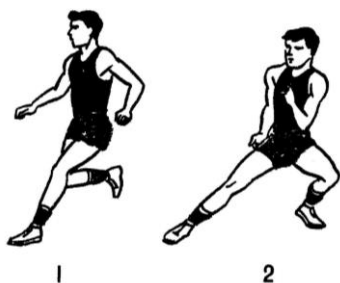


Рис. 3.5. Остановка двумя шагами

*Остановки* во время бега выполняют шагом и прыжком. При остановке шагом игрок не нарушает ритма бега, делает широкий шаг, ставя ногу с пятки, затем сгибая ее и выставляя другую вперед, недалеко от опорной, гасит инерцию и удерживает туловище над опорой (рис. 3.5). При остановке прыжком игрок отталкивается одной ногой и выполняет небольшой

стелющийся прыжок вперед. Во время полета согнутые ноги опережают туловище и ставятся впереди одновременно или одна раньше другой, первоначально касаясь пятками пола.

*Вышагивание* осуществляется на месте. Игрок, сохраняя тяжесть тела на опорной ноге, выполняет вышагивание другой ногой вперед, назад или в сторону, удаляясь тем самым от защитника.

*Повороты* выполняют вперед и назад на стоящей сзади или впереди ноге с мячом и без мяча, на месте и в движении.

При поворотах с мячом на месте занимающийся, находящийся в стойке, отталкиваясь и переставляя одну ногу вперед или назад вокруг опорной, поворачивается на передней части стопы, не отрывая ее от площадки. Ноги при этом согнуты, основная тяжесть тела приходится на опорную ногу, маховой делают шаги, позволяющие удалиться от противников (рис. 3.6).

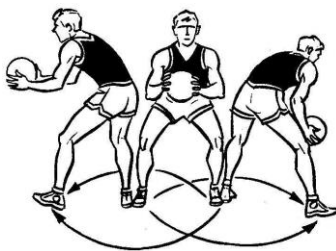


Рис. 3.6. Повороты на месте

### ***Рекомендуемые упражнения***

1. Ходьба выпадами, в полуприседе, на внутренней и внешней стороне стопы, на носках и пятках.

2. Бег с различных исходных положений: правым, левым боком, спиной вперед, бег с поворотами приставными шагами, выполнение рывков-ускорений по 15-20 м, прыжки на одной и двух ногах, прыжки в шаге, подскоки.

3. Сочетание различных способов перемещений с остановками и поворотами на месте и в движении по сигналу в различном темпе.

***Техника владения мячом.*** Техника владения мячом включает следующие приемы: ловлю передачи, ведение и броски мяча в корзину. Изучение приемов зависит от правильной стойки баскетболиста с мячом.

Для правильного захвата и удержания мяча в стойке рекомендуются следующие упражнения:

- выполнить имитацию держания мяча в руках, следя за воронкообразным расположением кистей с расставленными пальцами;

- то же, но присесть и наложить кисти на мяч, лежащий на полу, и поднять его. Принять стойку;

- выпустить мяч, чтобы он ударился о площадку, а затем, правильно расположив кисти на мяче, принять стойку;

- упражнения жонглирования с мячом.

Ловлю и передачу мяча изучают одновременно, при этом объясняют способ держания мяча двумя руками и технику выполнения передачи двумя руками.

*Ловля* – прием, с помощью которого игрок может уверенно овладеть мячом и предпринять с ним дальнейшие атакующие действия. Ловля мяча является и исходным положением для последующих передач, ведения или бросков, поэтому структура движений должна обеспечивать четкое и удобное выполнение последующих приемов. Еще не поймав мяч, игрок должен смотреть, куда и кому его потом отдавать. Выбор определенного способа ловли мяча и его разновидности зависит от положения игрока по отношению к летящему мячу, динамики передвижения игрока, высоты и скорости полета мяча.

Наиболее простым и в то же время надежным способом овладения мячом считается *ловля мяча двумя руками*.

*Подготовительная фаза:* если мяч приближается к игроку на уровне груди или головы, следует вытянуть руки навстречу мячу, ненапряженными пальцами и кистями образуя как бы воронку, размером несколько большую, чем обхват мяча (рис. 3.7).

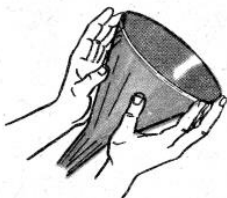


Рис. 3.7. Положение рук при ловле мяча двумя руками

*Основная фаза:* в момент соприкосновения с мячом нужно обхватить его пальцами (не ладонями), сближая кисти, а руки согнуть в локтевых суставах, подтягивая к груди. Сгибание рук является амортизационным движением, гасящим силу удара летящего мяча (рис. 3.8).

Рис. 3.8. Ловля мяча двумя руками

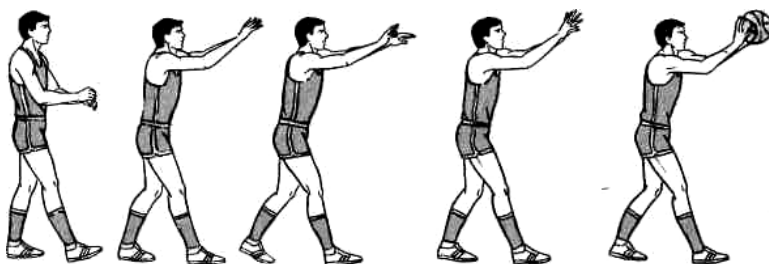


Рис. 3.8. Ловля мяча двумя руками

*Завершающая фаза:* после приема мяча туловище вновь подают слегка вперед; мяч, укрываемый от соперника разведенными локтями, выносят в положение готовности к последующим действиям. Если мяч летит несколько ниже уровня груди, то игрок приседает глубже, чем обычно, снижая тем самым высоту плеч до уровня полета мяча.

Для того чтобы поймать мяч, летящий высоко над головой, нужно выпрыгнуть и руки с разведенными кистями резко вынести вверх (расстояние между большими пальцами не должно превышать нескольких сантиметров, остальные пальцы свободно разведены). В момент, когда мяч коснется пальцев, кисти сближают, поворачивают внутрь и крепко обхватывают ими мяч, а руки,



сгибая в локтевых суставах, опускают и притягивают мяч к туловищу. При ловле низко летящего мяча руки опускают, кисти и пальцы образуют как бы раскрытую чашу.

При борьбе за мяч, опускающийся на площадку, не следует ждать, пока он отскочит на удобную для ловли высоту. Нужно двигаться навстречу, ловить его в начальный момент отскока. Игрок делает выпад к мячу, быстро наклоняет туловище вперед, руки опускает вперед-вниз, кисти подводит к мячу с внешних сторон, но не сверху. Захватив мяч, он сразу же выпрямляется и подтягивает его к себе.

При ловле мяча в движении с намерением тут же выполнить передачу или бросок в корзину применяют так называемую двухшажную технику. Если игрок хочет сразу после ловли на бегу сделать передачу или бросок, предположим правой рукой, он должен поймать мяч, слегка напрыгивая на него, в тот момент, когда уже выполнен толчок левой ногой, а правая вынесена вперед. Затем следуют толчок правой ногой (первый шаг), толчок левой ногой (второй шаг) и передача или бросок мяча правой рукой в прыжке.

*Ловля мяча одной рукой.* Когда обстановка не позволяет дотянуться до летящего мяча и поймать его двумя руками, следует ловить его одной рукой (рис. 3.9).

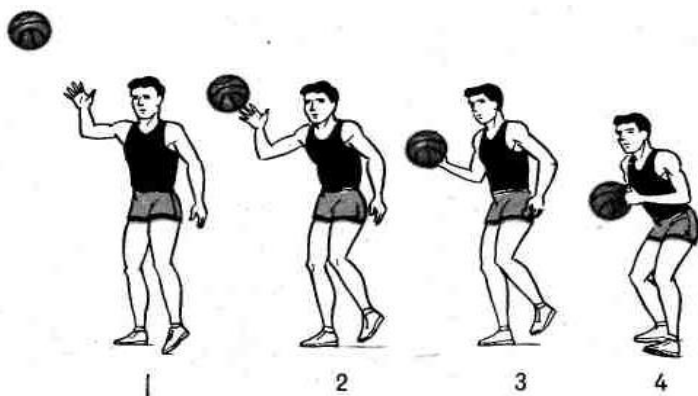


Рис. 3.9. Ловля одной рукой

*Подготовительная фаза:* игрок вытягивает руку таким образом, чтобы пересечь траекторию полета мяча (кисть и пальцы не напряжены).

*Основная фаза:* как только мяч коснется пальцев, руку нужно отвести назад-вниз, как бы продолжая этим движением полет мяча (амортизационное движение). Этому движению помогает небольшой поворот туловища в сторону ловящей руки.

*Завершающая фаза:* мяч нужно поддержать одной рукой, затем крепко обхватить двумя руками так, чтобы быть готовым немедленно действовать дальше. Высоко летящий мяч ловят одной рукой в прыжке с небольшим прогибанием туловища, быстрым снижением мяча, поддержкой другой рукой и подтягиванием к туловищу. Поймав мяч, игрок немедленно принимает положение равновесия, раздвинутыми локтями предохраняя от попыток соперника выбить его из рук (рис. 3.10).

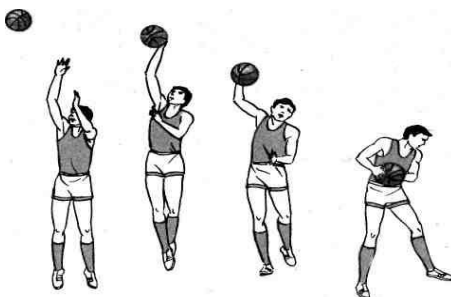


Рис. 3.10. Ловля высоко летящего мяча одной рукой

*Передача мяча* – основной технический прием, с помощью которого игрок направляет мяч партнеру для продолжения атаки. Умение правильно и точно передать мяч – основа четкого, целенаправленного взаимодействия баскетболистов в игре. Существует много различных способов передачи мяча: двумя руками от груди, двумя руками сверху, двумя руками снизу, одной рукой от плеча, одной рукой крюком, одной рукой снизу, одной рукой сбоку, также используют так называемые скрытые передачи: под рукой, за спиной, из-за плеча. Применяют их в зависимости от игровой обстановки. Первой изучается передача мяча двумя руками от груди, одной от плеча. Основы техники осваиваются в передачах с места. Внимание акцентируют на исходном положении и рабочей фазе (одновременно выполняются работа рук и выпрямление ног). Затем изучают передачи в движении (двухшажная техника), затем

в прыжке.

*Передача мяча двумя руками от груди* – основной способ, позволяющий быстро и точно направить мяч партнеру на близкое или среднее расстояние в сравнительно простой игровой обстановке, без плотной опеки соперника.

*Подготовительная фаза:* кисти с расставленными пальцами свободно обхватывают мяч (рис. 3.11), удерживаемый на уровне пояса, локти опущены. Кругообразным движением рук мяч подтягивают к груди.



Рис. 3.11. Держание мяча двумя руками для передачи

*Основная фаза:* мяч посылают вперед резким выпрямлением рук почти до отказа, дополняя его движением кистей, придающим мячу обратное вращение (рис. 3.12, а).

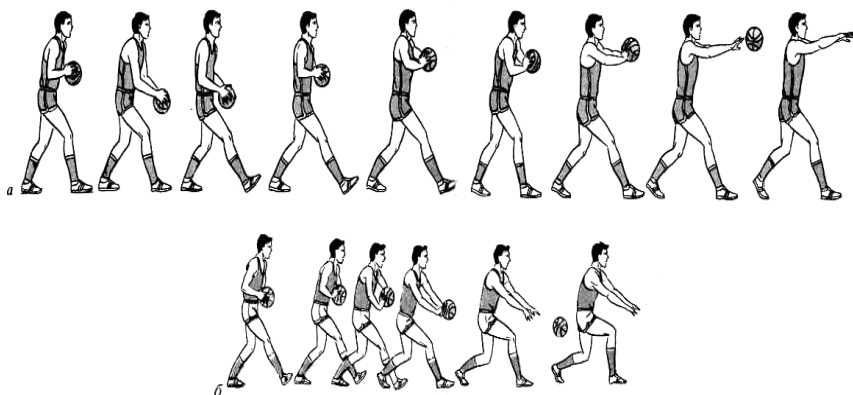


Рис 3.12. Передача мяча двумя руками от груди:  
а – двумя руками от груди; б – ударом о площадку

*Завершающая фаза:* после передачи руки расслабленно опускают, игрок выпрямляется, а затем занимает положение на слегка согнутых ногах (такая завершающая фаза типична и для остальных способов передачи). Если соперник активно мешает передаче на уровне груди, то мяч можно послать так, чтобы он, ударившись о площадку вблизи партнера, отскочил прямо к нему. Чтобы мяч отскочил быстро, ему иногда придают поступательное вращение. Ноги при такой передаче нужно сгибать больше, а руки с мячом направлять вперед-вниз (рис. 3.12, б).

*Передача мяча одной рукой от плеча* – наиболее распространенный способ передачи мяча на близкое и среднее расстояние.

Здесь минимальное время для замаха и хороший контроль за мячом. Дополнительное движение кисти в момент вылета мяча позволяет игроку изменять направление и траекторию полета мяча в большом диапазоне.

*Подготовительная фаза:* руки с мячом отводят к правому плечу (при передачах правой рукой мяч лежит на кисти правой руки и поддерживается левой рукой) так, чтобы локти не поднимались; одновременно игрок поворачивается в сторону замаха (рис. 3.13).

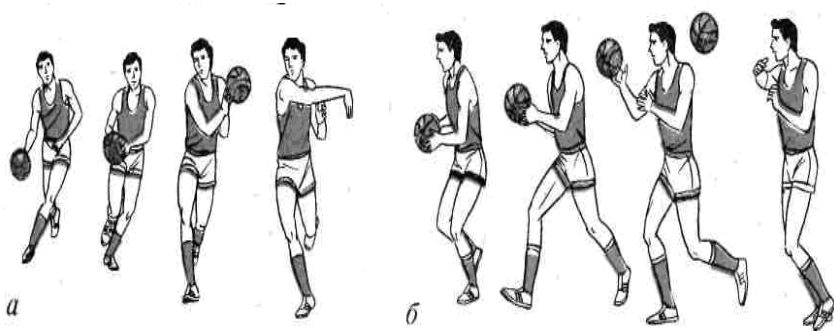


Рис. 3.13. Передача одной рукой от плеча:

а – вид спереди; б – вид сбоку

*Основная фаза:* мяч на правой руке, которую сразу же выпрямляют, и одновременно выполняют захлестывающее движение кистью и поворот туловищем.

*Подготовительная фаза:* правую руку с мячом (при

поддержке левой рукой) поднимают и слегка отводят за голову. Одновременно поворачивают туловище. Таким образом достигается достаточная амплитуда замаха.

*Основная фаза:* мяч на правой руке, которую сразу же с большой силой быстро выпрямляют, одновременно выполняя захлестывающее движение кистью и мощный поворот туловищем.

*Завершающая фаза:* после вылета мяча правая рука на короткое мгновение как бы сопровождает его, а затем расслабленно опускается вниз; игрок возвращается в положение равновесия на слегка согнутых ногах.

Передача одной рукой от головы или сверху позволяет направить мяч через все поле контратакующему партнеру на расстояние 20-25 м.

### ***Рекомендуемые упражнения***

*Подводящие упражнения:*

- перекладывать мяч из руки в руку, обводить вокруг туловища, не касаясь его;
- мяч за спиной в двух руках. Перебросить мяч через голову вперед и поймать его;
- то же, но мяч впереди, перебросить через голову назад и поймать его сзади;
- то же выполнить одной рукой;
- в стойке баскетболиста вытянуть руки и имитировать положение кисти на мяче;
- то же, но присесть и положить руки на мяч, лежащий на полу. Поднять его и принять стойку с мячом;
- повторить то же, затем выпустить мяч из рук и после отскока его от площадки поймать, правильно располагая кисти на мяче;
- то же, но мяч подбросить вертикально вверх, а затем после отскока поймать его;
- подбросить мяч вперед-вверх и, выбежав к месту отскока, поймать его.

*Специальные упражнения*

- построение во встречных колоннах. Мяч передается определенным способом из колонны в колонну с последующим переходом во встречную колонну;
- то же, но передачи выполняются во встречном движении. Ловля мяча выполняется в безопорном положении (считать

первым шагом приземление с мячом в руках);

- в парах передачи мяча друг другу с продвижением вдоль площадки;

- то же, но в тройках.

*Ведение мяча* – прием, дающий возможность игроку продвигаться с мячом по площадке с большим диапазоном скоростей и в любом направлении (рис. 3.14). Ведение позволяет уйти от плотно опекающего защитника, выйти с мячом из-под щита после успешной борьбы за отскок и организовать стремительную контратаку; поставить заслон партнеру или, отвлечь на время соперника, опекающего партнера, чтобы затем передать ему мяч для атаки.

Во всех остальных ситуациях злоупотреблять ведением не следует, чтобы не снижать быстроту контратак и не нарушать ритма игры.

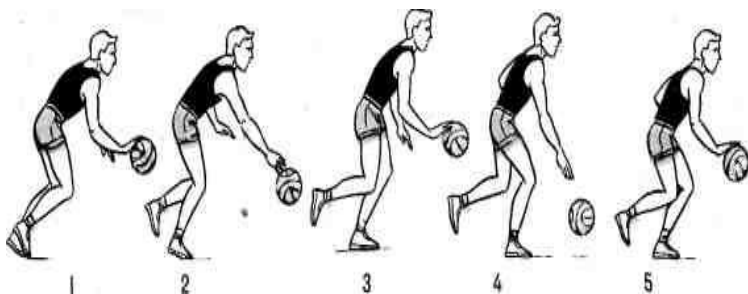


Рис. 3.14. Ведение мяча

Непосредственно ведение осуществляется последовательными толчками мяча вперед-вниз одной рукой или поочередно правой и левой. Игрок контактирует с мячом широко расставленными пальцами, но не ладонью.

Существует несколько разновидностей ведения в зависимости от высоты отскока мяча.

*Ведение с высоким отскоком* мяча (высокое ведение) применяется при отсутствии плотной опеки со стороны защитника (рис. 3.15). Мяч при этом варианте ведения после каждого выталкивания поднимается до уровня пояса, ведение осуществляется в основном энергичным разгибанием руки в локтевом суставе. Игрок встречает отскочивший от пола мяч широко расставленными пальцами и опущенным вниз предплечьем. Сгибая руку, он несколько

сопровождает мяч вверх, а затем снова энергично толкает в пол под определенным углом. Ноги согнуты до положения полуприседа, туловище немного наклонено, голова держится прямо, взгляд направлен вперед.

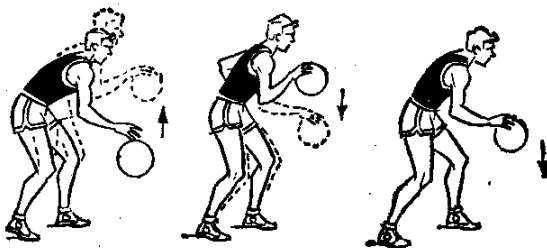


Рис. 3.15. Высокое ведение мяча

*Ведение с низким отскоком* (низкое ведение), напротив, используется, если защитник находится в непосредственной близости и существует угроза выбивания мяча. При низком ведении (рис. 3.16) ноги сгибаются сильнее, ведение осуществляется частыми толчками мяча кистью с отскоком не выше колена.



Рис. 3.16. Низкое ведение мяча

Главное в технике ведения – отсутствие зрительного контроля, асинхронная работа рук и ног, равноценность правой и левой рук, сочетание с высокой скоростью передвижения. Туловище слегка подают вперед, плечо и рука, свободная от мяча, должны не подпускать

соперника к мячу (но не отталкивать его!).

Для ведения характерна синхронность ритма чередования шагов и движений руки, контактирующей с мячом (рис. 3.17).

Игрок, продвигаясь таким образом, должен в то же время следить за расположением партнеров, соперников и ориентироваться на щит. Целесообразно периодически переключать зрительный контроль с мяча на поле и обратно.

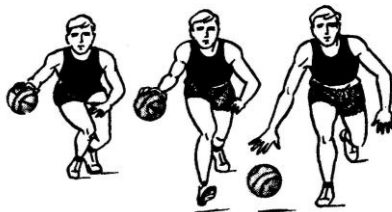


Рис. 3.17. Положение игрока, ведущего мяч

Баскетболист при ведении обязан одинаково хорошо владеть правой и левой рукой. Ведение с асинхронным ритмом движения руки с мячом и ног с успехом используется для обводки нескольких противников подряд. Здесь защитникам трудно выбрать момент для выбивания мяча или угадать направление прохода, так как ритм или темп движений руки с мячом не совпадает с ритмом и темпом бега (рис. 3.18).

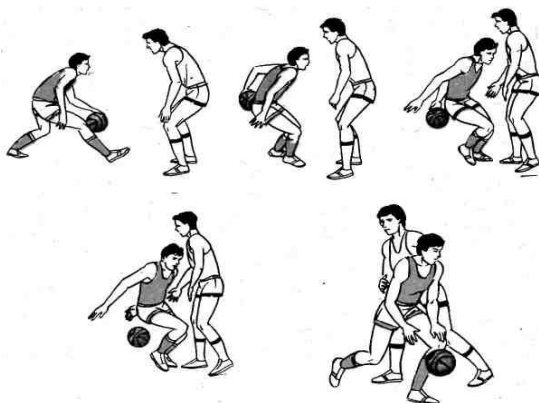


Рис. 3.18. Обводка с переводом мяча за спиной



### ***Рекомендуемые упражнения.***

Подводящие упражнения:

- упражнения для развития подвижности в кистевых, локтевых, плечевых суставах, перемещение спиной вперед, рывки и ускорение из различных исходных положений;
- упражнения на расслабление, имитация движений, ведения мяча в стойке баскетболиста;
- вначале использовать одноразовые удары мяча в пол с активными разгибаниями предплечий;
- то же, но в сочетании с приставным шагом вперед-назад, вправо-влево;
- далее применять многократные удары в пол;
- ведение мяча правой и левой руками, стоя на месте, при беге на месте, с небольшими перемещениями в разные стороны.

*Специальные упражнения:*

- ведение мяча на месте левой рукой, правой с последующим ведением (высокое, низкое) по прямой;
- ведение с изменением направления;
- ведение с обводкой препятствий;
- ведение после выполнения других приемов – ловли и передачи мяча, остановок, поворотов, прыжков и т.п.;
- ведение при смене способа перемещения: бегом, подскоком, приставным шагом;
- ведение со сменой ритма движений по сигналу преподавателя.

*Бросок в корзину* – прием, который, в конечном счете, определяет результат игры. Основные требования к броску – точность, стабильность, быстрота, эффективность в условиях активного противодействия. Решающее влияние на точность оказывают прицеливание и работа ног, рук, особенно кисти. Важно уметь сохранять равновесие и координированно выполнять движение в любом положении.

При обучении и совершенствовании техники бросков мяча необходимо знать следующее:

- мяч считается заброшенным, если он прошел в кольцо сверху (диаметр кольца 45 см, диаметр мяча 24-25 см). Из этого следует, что траектория полета мяча должна быть достаточно высокой: говоря образно, мяч должен «заглянуть» в кольцо сверху (рис. 3.19). Однако при чрезмерно высокой траектории

вероятность попадания уменьшается, так как увеличивается путь полета мяча и одновременно увеличивается площадь рассеивания;

- каждый бросок по кольцу должен быть прицельным, т.е. выполнять бросок надо не просто в направлении кольца, а в определенную точку, служащую мишенью. Попадание в эту точку-мишень обеспечивает попадание мяча в кольцо. Такой мишенью является ближайшая точка на дужке кольца: при броске взгляд должен быть направлен в эту точку, а мяч должен упасть на нее сверху;

- установлено, что при бросках сбоку от кольца вероятность попаданий выше, если мяч брошен с отражением от щита. Определены также точки на щите, отражаясь от которых, мяч чаще всего падает в кольцо. Так, стоя под углом  $45^\circ$  к щиту, мяч надо бросать в верхний ближний уголок нарисованного на щите прямоугольника;

- броски выполняются с различных дистанций – коротких (до 3 м), средних (от 3 до 7 м) и дальних с места, в движении, в прыжке. Различают броски в корзину двумя руками и одной.

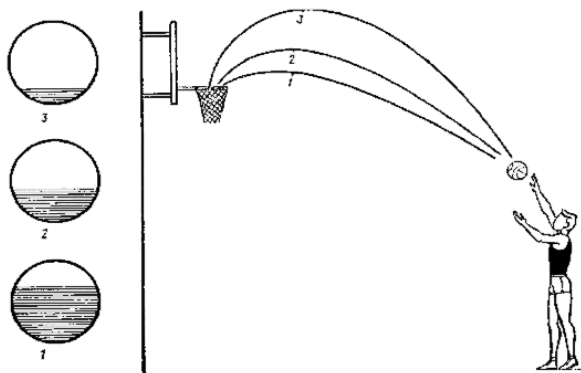


Рис. 3.19. Траектории движения мяча

*Бросок двумя руками от груди* преимущественно используется для атаки корзины с дальних дистанций. Этот бросок занимающиеся осваивают наиболее быстро, поскольку структура его близка к структуре передачи мяча тем же способом.

*Подготовительная фаза:* мяч охватывается пальцами, образующими плотную чашу (рис. 3.20), и выносится на уровень лица, ноги – на ширине плеч, слегка согнуты в коленях, одна нога выставлена на 30-40 см вперед. Руки полностью выпрямляются вверх-вперед по небольшой дуге, кисти и пальцы, раскрываясь, дают мячу направляющий мягкий толчок, одновременно с движением рук выпрямляются и ноги. При броске с дальних дистанций игрок должен больше сил вкладывать в движение рук, резче сгибать ноги и энергичнее их разгибать. Для точности броска очень важна согласованность плавных движений рук и ног.

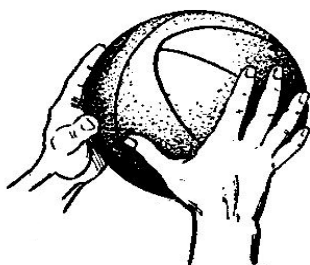


Рис. 3.20. Держание мяча

жует поддерживать мяч сбоку.

*Основная фаза* – примерно на уровне головы мяч целиком остается на правой руке, которая начинает выпрямляться вперед-вверх по направлению к корзине. В темпе движения руки и ноги выпрямляются. Мяч направляется в корзину в результате равномерного и одновременного выпрямления руки и кисти (под углом в 60-65°), во время которого мяч скатывается с пальцев (от их основания к конечным фалангам) и отрывается от кончиков пальцев в момент, когда плечо, предплечье, кисти образуют ведущую прямую, определяющую траекторию полета мяча. При этом кисть описывает максимально возможную дугу. После выполнения броска рука опускается вниз (рис. 3.21).

*Бросок одной рукой сверху* используют чаще других для атаки корзины в движении с близких дистанций и непосредственно из-под щита.

*Бросок одной рукой от плеча* – наиболее распространенный способ атаки корзины с места со средних и дальних дистанций (рис. 3.21).

*Подготовительная фаза:* игрок выставляет правую ногу вперед, поворачиваясь правым плечом по направлению к корзине. Ноги слегка сгибаются, правую руку также слегка сгибают и поднимают вверх таким образом, чтобы мяч был вынесен над плечом, левая рука продол-

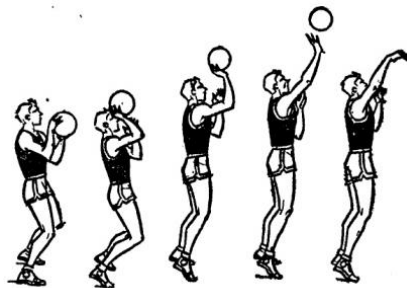


Рис. 3.21. Бросок одной рукой от плеча

*Подготовительная фаза:* мяч ловят под правую ногу (при броске правой рукой). Шаг, под который ловят мяч, наиболее растянут. Последующий шаг должен быть укороченным, стопорящим – игрок должен быстрее и сильнее оттолкнуться почти вертикально вверх. При отталкивании от площадки мяч выносят над плечом и перекладывают на повернутую кисть правой руки (рис. 3.22).

*Основная фаза:* в высшей точке прыжка рука выпрямлена для максимального приближения мяча к кольцу, мяч выталкивается мягким движением кисти пальцев, ему придается обратное вращение.

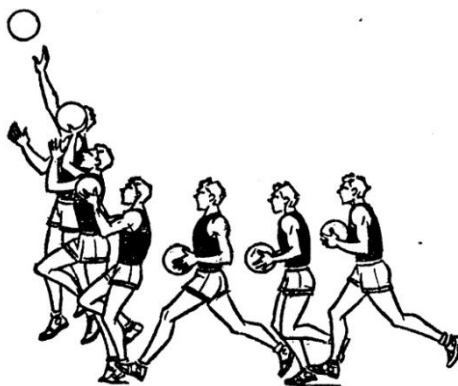


Рис. 3.22. Бросок одной рукой сверху в движении

*Завершающая фаза:* игрок приземляется на согнутые ноги недалеко от кольца, принимает положение равновесия и готовится

к борьбе за отскок в случае промаха. После броска игрок приземляется на согнутые ноги недалеко от корзины и готовится к борьбе за отскок в случае промаха. Чтобы укрыть мяч туловищем от противника, при проходе к щиту применяется бросок одной рукой сверху «со скачком». Игрок отталкивается правой ногой и сильно прыгает вперед. Находясь в воздухе, он ловит мяч, повернувшись к противнику спиной. Приземление также следует на правую ногу. Затем игрок делает второй шаг левой ногой и, подпрыгнув, бросает мяч в корзину.

*Бросок одной рукой в прыжке* – основной способ атаки корзины с самых различных дистанций. Выполняется с места, после ведения. При выполнении броска с места из положения стойки игрок отталкивается двумя ногами вверх, одновременно поднимая руки с мячом выше уровня головы и перекладывая мяч на бросающую руку. Свободная рука поддерживает его. В высшей точке прыжка игрок, опуская поддерживающую руку, заканчивает разгибание руки с мячом вверх, немного вперед, завершая движение активной направляющей работой кисти. Туловище грудью развернуто к корзине, держится вертикально или отклонено назад, ноги расслаблены. Приземление происходит одновременно на обе ноги (рис. 3.23).

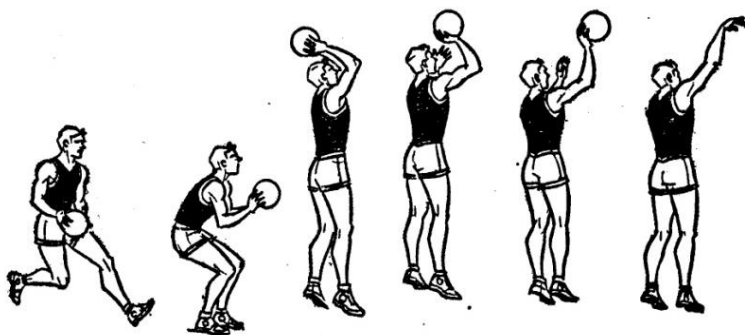


Рис. 3.23. Бросок одной рукой сверху в прыжке

При броске после бега или ведения надо принять устойчивое положение перед толчком. Для этого, ловя мяч, игрок опережает ногами туловище, ставя их на площадку последовательно или одновременно небольшим прыжком. В момент, когда плечи

оказываются над опорой, начинается активное разгибание ног и движение рук с мячом вверх, завершающееся отталкиванием. Далее бросок выполняется так же, как и бросок с места.

Для эффективного обыгрывания защитника необходимы высокое положение мяча перед завершающим разгибанием руки, выпрямление ее вверх, умение бросать мяч с отклонением туловища, в высшей точке прыжка, при взлете, при опускании, а также большая быстрота подготовительных движений («скорострельность броска»).

*Добивание мяча* выполняют одной или двумя руками в прыжке, после того, как он отскакивает от щита, и пролетает вблизи корзины. Выпрыгнув вверх, игрок поднимает мяч на раскрытую кисть слегка согнутой в локте руки и пальцами толкает его по направлению к корзине.

*Бросок одной рукой сверху в прыжке* (бросок в прыжке) – основное средство нападения в современном баскетболе. Есть несколько разновидностей данного броска. Выбирают их в зависимости от дистанций и особенностей противодействия защитника.

*Штрафной бросок.* При изучении этого броска внимание концентрируется не только на технике, но и на процедуре подготовки выполнения. На начальном этапе обучения лучше использовать способ двумя руками сверху, который позволяет в последующем быстрее перейти к броску одной рукой. Необходимо объяснить правила прицеливания (на передний край корзины), уточнить исходное положение, научить расслаблению и подготовке к броску (сосредоточиться, освободиться от излишнего напряжения), выполнению броска в постоянном ритме, с постоянной амплитудой движений.

### ***Рекомендуемые упражнения***

Подготовительные упражнения для обучения броскам мяча в корзину включает упражнения для развития подвижности в кистевых, локтевых и плечевых суставах и принятие исходных положений перед броском. Перемещения и остановки с принятием исходных положений для броска.

Разучивание техники броска одной рукой от плеча в движении с двух шагов с атакой на щит (без мяча).

*Подводящие упражнения:*

- многократное принятие исходных положений.
- выполнение занимающимися передач друг другу с траекторией,

свойственной броску.

- то же, но акцентировать внимание занимающихся на работе рук, кистей, ног и их согласованность.

- броски в корзину изучать в следующей последовательности: двумя руками от груди и сверху с места, бросок одной рукой с места и одной рукой от плеча в движении, штрафной бросок в прыжке и добивание.

*Специальные упражнения:*

- построение в колоннах. На месте штрафного броска принять исходное положение.

- встать на линию штрафного броска, выполнить один-два удара мячом в площадку и принять исходное положение.

- то же, но перед броском сделать вдох и в момент броска задержать дыхание.

- то же, что и в первых 3 упражнениях, но выполнить сам бросок, поймать мяч после броска, передать следующему в колонне и перейти в конец колонны.

- то же, в колоннах под углом к щиту, первый выполняет бросок одной рукой сверху, в движении подбирает мяч, передает следующему и идет в конец колонны.

- то же, но занимающийся выполняет набрасывание мяча себе на ходу, ловит его в прыжке и выполняет атаку корзины с 2 шагов.

- то же, но упражнение проводится в 2 колоннах. После броска на подбор мяча выходит занимающийся из другой колонны с последующим переходом в другую колонну.

- то же, но выходящий на подбор занимающийся выполняет добивание мяча в случае, если мяч не попал в корзину.

### **3.1.2. Техника игры в защите**

Независимо от функций, выполняемых в нападении, все игроки команды должны уметь эффективно защищаться. Для этого необходимо владеть приемами защиты. Техника защиты подразделяется на две основные группы:

- техника передвижений;

- техника овладения мячом и противодействие.

Обучение технике противодействия и овладения мячом начинается сразу же вслед за тем или иным изученным приемом техники владения мячом.

**Техника передвижения.** Стойка при игре в защите отличается от стойки при игре в нападении положением рук, она изменяется в зависимости от ситуации. Если защитник далеко расположен от нападающего без мяча, руки его свободно согнуты в локтях. Если нападающий владеет мячом и еще не перешел на ведение, одну руку защитник направляет к мячу, а другую опускает в сторону возможного прохода. Если нападающий использовал ведение, то защитник направляет обе руки в сторону мяча. Положение защитника изменяется в зависимости от обстановки (рис. 3.24).

При удержании игрока, находящегося слева или справа, защитник выставляет вперед ту ногу, которая затруднит проход вдоль нападающей боковой или лицевой линии, то есть ближайшую к нему ногу. При движении игрока, расположившегося по середине площадки, ноги ставят параллельно или выставляют ту ногу, со стороны которой подопечный игрок наиболее эффективно выполняет проходы. Изменение направления и характер передвижения защитника, как правило, зависят от действий нападающего.

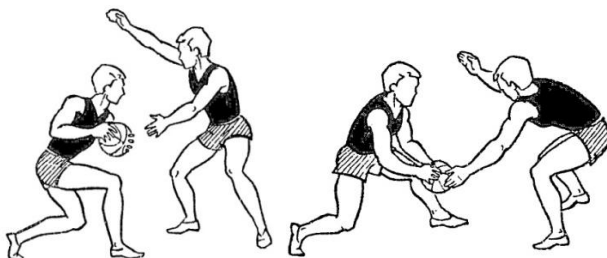


Рис. 3.24. Стойки баскетболиста в защите:  
а – стойка с параллельной постановкой стоп; б – стойка с выставленной вперед ногой

Поэтому защитник всегда должен сохранять положение равновесия и быть готовым переместиться в нужном направлении, все время изменяя направление бега в стороны, вперед, назад (часто спиной вперед).

**Техника овладения мячом и противодействия.** Выбивание мяча из рук противника. Защитник сближается с нападающим, активно препятствуя его действиям. Для этого он выполняет неглубокие выпады с вытянутой к мячу рукой, отступая затем в исходное положение (рис 3.25).



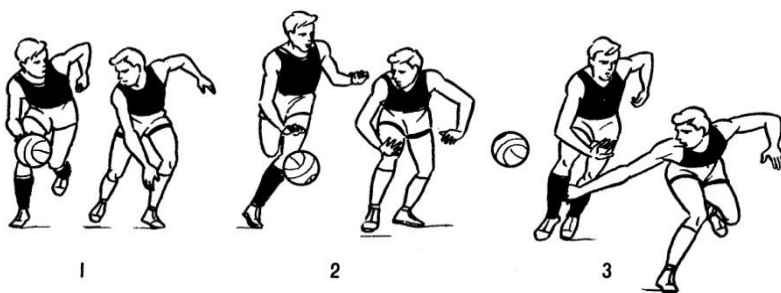


Рис. 3.25. Выбивание мяча у противника при ведении

Выбивание (сверху или снизу) осуществляется резким, коротким движением кисти с плотно прижатыми пальцами. Рекомендуется выбивать мяч в момент ловли и преимущественно снизу. Особенно эффективно выбивание мяча снизу из рук приземляющегося противника, который поймал мяч в высоком прыжке и не принял необходимых мер предосторожности.

*Выбивание мяча при ведении.* Защитник должен отступить или слегка отпрыгнуть назад, отсечь противнику путь к корзине и скользящим шагом преследовать его, оттесняя к боковой линии. Затем защитнику следует набрать такую же скорость, как у нападающего, и, определив ритм ведения, выбить мяч ближайшей к противнику рукой в момент отскока мяча от площадки.

#### ***Рекомендуемые упражнения***

Подготовительные упражнения включают комплекс на развитие силы мышц рук, плечевого пояса, быстроты движения, скорости перемещения.

#### ***Подводящие упражнения:***

- в парах: имитация выполнения приёма;
- изучения приёма в искусственно созданных условиях при умеренной активности занимающихся;
- специальные упражнения в работе.

#### ***Специальные упражнения при выбивании мяча:***

- в парах: один держит мяч, задача другого – выбить у него мяч сверху или снизу в зависимости от высоты держания мяча;
- то же, но владеющий мячом удерживает его, перемещая мяч в различных направлениях;
- то же, но мяч выбить у игрока, выполняющего повороты.

*Специальные упражнения для обучения технике выбивания мяча при ведении:*

- в парах: первый выполняет ведение мячом на месте, второй, находясь рядом в стойке защитника со стороны ведущей руки, боковым движением старается выбить мяч;

- то же, но защитник расположен лицом к нападающему;

- то же, но нападающий выполняет ведение и укрывает мяч корпусом.

*Вырывание мяча.* Если защитнику удалось захватить мяч, то, прежде всего, следует попытаться вырвать его из рук противника. Для этого нужно захватить мяч возможно глубже, после чего резко рвануть к себе, сделав одновременно поворот туловищем. Мяч надо поворачивать вокруг горизонтальной оси, что облегчает преодоление сопротивления противника.

### ***Рекомендуемые упражнения***

Комплекс упражнений для развития подвижности и силы кистевых и плечевых суставов, упражнения с сопротивлением партнёра, упражнения с набивными мячами, кистевым эспандером:

- держание и сильный обхват мяча.

- в парах. Имитация выполнения приёма в различных исходных положениях.

- в парах. Перетягивание мяча в различных исходных положениях: сидя, стоя на коленях, лёжа, стоя.

*Специальные упражнения для обучения вырыванию мяча:*

- первый стоит с мячом в основной стойке, второй, захватив мяч, по команде вырывает его способом, указанным преподавателем.

- то же, но первый выполняет повороты с мячом вперед и назад, не укрывая мяч. Второй должен, выбрав момент, захватить мяч и вырвать его.

- то же, но первый выполняет повороты, стараясь укрыть мяч.

- вырывание мяча из рук соперника при его активном противодействии: в исходном положении оба игрока обхватывают мяч в положении стоя, стоя на коленях, сидя на полу и т.п.

- мяч лежит на площадке между двумя игроками, по сигналу преподавателя они стремятся обхватить мяч и вырвать его друг у друга.

- то же, но после рывка на 3-5 м из различных исходных положений для овладения летящим или катящимся мячом.

**Методические указания.** Перехват стремиться выполнять тогда, когда мяч отдаляется от рук передающего игрока. После броска нападающего защитник должен преградить сопернику путь к щиту, занять устойчивое положение, а затем бороться за отскок, быстро и своевременно выпрыгивая для овладения мячом (рис. 3.26).



Рис. 3.26. Овладение мячом при борьбе за отскок у своего щита

## 3.2. Тактика баскетбола

**Тактика** – это рациональное, целенаправленное использование способов и форм ведения спортивной борьбы с учетом особенностей конкретного соперника и складывающихся условий игрового противоборства.

### 3.2.1. Тактика нападения

**Индивидуальные тактические действия в нападении.** Основными действиями без мяча являются выбор места и освобождение от опеки защитника. Нападая без мяча, игрок должен выбирать позиции с таким расчетом, чтобы получать мяч, освобождать путь партнеру с мячом, отвлекать на себя защитника или помочь партнеру освободиться от него.

По направлению и характеру передвижения различают два способа выхода на свободное место для получения мяча:

- выход перед соперником;
- выход за спину соперника.

В соревновательной практике эти способы реализуются в определенных сочетаниях: круговой (рис. 3.27, а), V-образный выход за спину защитника для получения мяча на уровне кольца и немедленной его атаки (рис. 3.27, б)

При розыгрыше мяча игрок, прежде всего, должен стремиться развить контратаку, в кратчайший срок перевести мяч от своего щита на территорию соперника с помощью сильных продольных передач с навесной траекторией или диагональных передач, а в ряде случаев с помощью ведения на максимальной скорости. В позиционной игре, когда соперник уже успел организовать командную защиту, не следует форсировать развитие атаки без предварительной, планомерной подготовки, связанной обычно с игрой через центрального игрока или на лидера нападения команды.

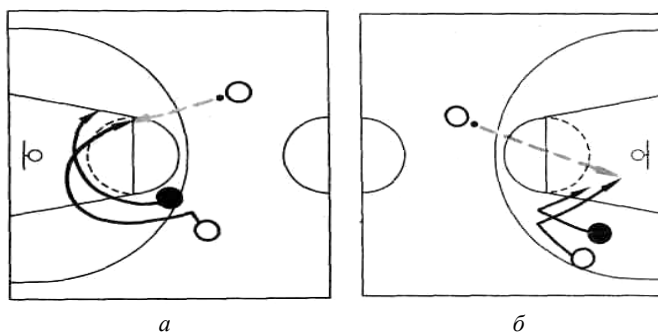


Рис. 3.27. Способы выхода на свободное место:  
а – круговой выход; б – V-образный выход

Большое значение имеют также финты. Действуя с мячом, игрок, прежде всего, пытается освободиться от защитника и использовать момент для броска в корзину или отвлекает на себя внимание нескольких защитников и передает мяч освободившемуся партнеру. С этой целью занимающиеся должны использовать наиболее целесообразные для конкретной ситуации приемы: передачу, ведение, броски мяча в корзину, финты.

Передача мяча – наиболее важное тактическое действие, так как от направления и своевременности передачи зависит

использование всех выгодных моментов для атаки корзины.

Ведение является основным средством индивидуального передвижения игрока с мячом. Его целесообразнее применять, когда партнеры закрыты противником, когда необходимо обыграть опекающего с последующей передачей или броском в корзину, отвлечь защитников на себя, сменить позицию и т.д.

К выполнению бросков в корзину следует подходить с особой ответственностью, потому что в случае промаха мячом может овладеть противник. Перед каждым броском необходимо учитывать расположение партнеров и игроков противника, соответствующую позицию в отношении щита, а также создавать удобное исходное положение.

### ***Рекомендуемые упражнения***

- построение в колонну. Каждый занимающийся поочередно делает маневр против защитника (преподавателя), обегает его за спину и старается выйти на получения мяча.

- то же, но обегать спереди.

- в тройках, два нападающих и один защитник. Защитник опекает игрока без мяча. Игрок, находящийся без мяча, должен сблизиться с защитником, а затем, сделав рывок, получить мяч от партнера, стоящего на месте. Опека вначале применяется пассивная, а затем активная.

***Групповые действия в нападении.*** Успех атакующих действий команды во многом зависит от того, в какой мере согласованно взаимодействуют её игроки. Наиболее распространенными групповыми действиями в нападении являются взаимодействия 2-х и 3-х партнеров, осуществляемые в зависимости от применяемого варианта нападения с передвижением по всей площадке или на небольших участках. Простейшими взаимодействиями 2-х игроков являются: передача мяча ближайшему партнеру, выход вперед и получение обратной передачи при передвижении от щита к щиту или на отдельных участках площадки («отдал мяч и выходи»); встречные передвижения без ведения мяча; с ведением мяча и передачей из рук в руки.

***«Передай мяч и выходи».*** Игрок передает мяч партнеру, с помощью финта на рывок сблизается с защитником, выводит его из положения равновесия, а затем стремительно по прямой линии выходит к щиту и получает мяч для атаки кольца. Например, на

рисунке 3.28 игрок 5 передает мяч центрному 4, выполняет финт на рывок мимо него вправо, после чего быстро уходит влево, получает ответную передачу и атакует корзину.

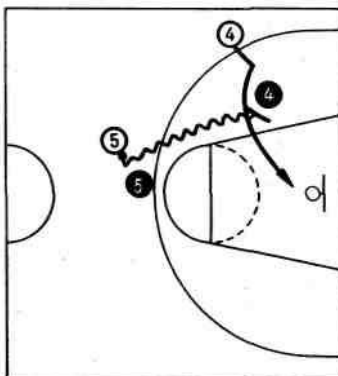


Рис. 3.28. Выход на свободное место после передачи

Для успешного проведения взаимодействия «передай мяч и выходи» используют ложные тактические ходы. Например, нападающий 4, передав мяч партнеру 5, демонстрирует неторопливое движение к нему с целью поставить заслон. Неожиданно для соперника, резко изменив направление движения, он выходит к щиту и тут же получает мяч для броска. Более сложными являются действия с заслонами.

*Заслон* – это взаимодействие двух партнеров, в процессе которого один игрок освобождает другого от опеки защитника или освобождается сам. Для этого ставящий заслон приближается к защитнику своего партнера и располагается на близком расстоянии от него с таким расчетом, чтобы преградить защитнику ближайший путь передвижения за опекаемым игроком или исключить возможность помешать броску в корзину. Заслоны различаются по месту расположения игрока, ставящего заслон, и по его активности. В большинстве случаев игрок, осуществляющий заслон, становится сбоку-сзади защитника, лицом или спиной к нему (наружный заслон), а также заслон может располагаться между нападающим и защитником (внутренний заслон).

В случае если после выполнения заслона игрок остается на месте, то это называется пассивный заслон. Если игрок

передвигается вместе с партнером, продолжая в движении преграждать путь защитнику или выполняет рывок, освобождаясь сам, то это активный заслон. Например, игрок ставит внутренний заслон для партнера, владеющего мячом. Используя заслон, игрок с мячом проходит к щиту и бросает мяч в кольцо или передает его игроку, который ставил заслон для завершающего броска. Или, например игрок ставит наружный заслон для партнера. Этот игрок, используя заслон, может без особых помех бросить мяч в кольцо, или, если оба защитника пошли на него, передать мяч игроку который ставил наружный заслон и после постановки заслона быстро выходит к щиту соперника.

Большинство способов взаимодействий трех игроков построено на основе разобранных уже взаимодействий двух игроков, к которым для промежуточных тактических маневров и передач мяча подключается третий игрок.

**«Треугольник».** Выгодные игровые положения в нападении могут быть созданы с помощью относительно простого взаимодействия по треугольнику. При этом нападающий с мячом, находящийся как бы в вершине треугольника, должен быть дальше от щита противника, чем два других партнера, которые выходами вперед угрожают корзине. Продвинувшийся по краю игрок, получив мяч, снова отдает партнеру в центр (на вершину треугольника), оттуда мяч немедленно направляется на другой фланг, где атака завершается. Взаимодействие «Треугольник» требует быстрых передач мяча; оно может осуществляться и со сменой мест. Это взаимодействие особенно эффективно при реализации численного преимущества нападающих над защитниками (3×2) в ходе быстрого прорыва.

**«Тройка».** Построение треугольником сохраняется и в этом взаимодействии, основанном на сочетании передачи на один фланг и постановки заслона на другом фланге нападения.

Так, на рисунке 3.29 игрок 5 отдает мяч партнеру 4 в одну сторону, а сам ставит заслон на другой стороне площадки для игрока 7. Используя заслон, игрок 7 на скорости врывается в область штрафного броска, получает мяч от игрока 4 и атакует корзину, поддерживаемый игроком 5, который после выполнения заслона также выходит к щиту. В это время игрок 4 переходит в центр позиции, готовый бросить мяч в кольцо со средней дистанции или обеспечить защитные действия в случае потери мяча.

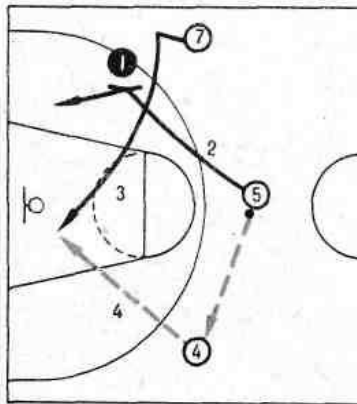


Рис. 3.29. Взаимодействие трех игроков «Тройка»

**«Скрестный выход».** Рассмотрим это взаимодействие трех игроков, которое представляет собой пересечение, осуществляемое двумя игроками в непосредственной близости от третьего партнера (обычно центрального, стоящего спиной к щиту соперника). На рис. 34 игрок 6 передает мяч центральному 5 и вместе с партнером 4, почти одновременно с ним, пробегает мимо центрального 5, который после выполнения финтов может передать мяч тому или иному партнеру для атаки кольца или выполнить бросок со средней дистанции. «Скрестный выход» можно проводить не только прямо перед щитом противника, но и от боковой линии (рис. 3.30).

#### **Примерные упражнения**

1. В парах у лицевой линии. Перемещаясь к противоположной лицевой, передавать мяч друг другу на выход вперед.

2. То же самое, но против одного защитника. Задача защитника в следующих действиях:

а) закрыв игрока с мячом, занимающийся должен отдать мяч свободному от противодействия;

б) закрыть игрока без мяча. «Владеющий» мячом должен перейти на ведение;

в) действия защитника неизвестны, и надо действовать нападающим по ситуации.

3. То же, но в защите два игрока.



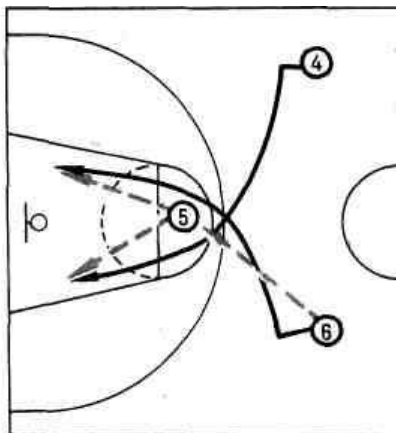


Рис. 3.30. Взаимодействие трех игроков «Скрестный выход»

**Командные тактические действия в нападении.** Командные действия в нападении предполагают согласование усилий всех игроков, подчиненным одной задаче – организации атаки корзины противника. Когда команда овладевает мячом, перехватив его или из нейтрального положения при разыгрывании спорного мяча при борьбе за отскок, она стремительно переходит в контратаку против соперников, не успевающих вернуться и организовать командную защиту. Одной из таких систем нападения является тактика *«Быстрый прорыв»*. Суть его состоит в том, что игроки, овладевшие мячом, каждый раз переходят в контратаку и стремятся в минимальное время преодолеть расстояние до щита соперника, добиться численного преимущества и, используя его, атаковать кольцо с близкой дистанции. Быстрый прорыв удается чаще всего, если команда перехватит мяч у соперника или овладеет им при отскоке у своего щита. Однако можно создать численное преимущество и сразу после введения мяча в игру из-за боковой или лицевой линии, а также при разыгрывании спорного или начального мяча, если соперники не смогут активно противодействовать резкой передаче игрокам, уходящим в контратаку.

Быстрый прорыв проводят тремя способами:

- длинной передачей к щиту соперника;
- через центр (с ведением и без ведения мяча) (рис. 3.31);
- вдоль боковой линии (рис. 3.32).

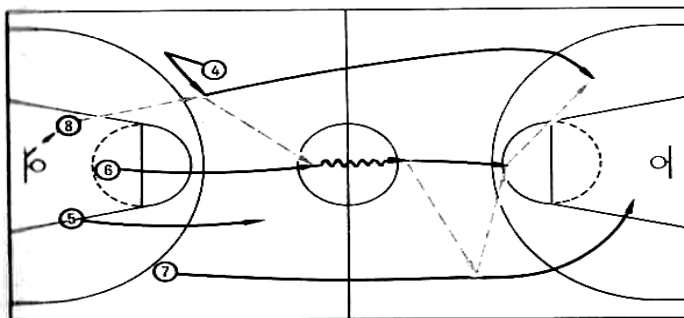


Рис. 3.31. Быстрый прорыв по центру площадки

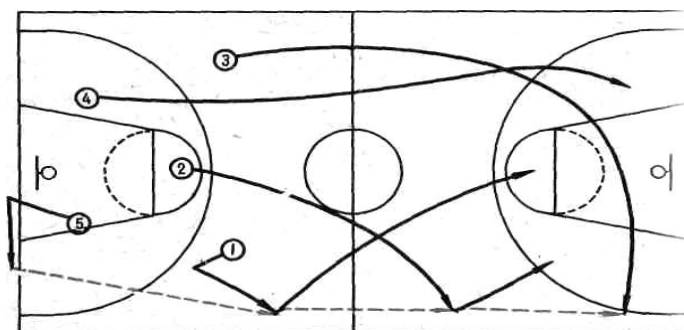


Рис. 3.32. Быстрый прорыв по боковой линии площадки

Первый вариант самый простой.

**«Быстрый прорыв».** Ознакомление и изучение его осуществляется по частям. Вначале разучиваются варианты атаки с подбора мяча после неудачного броска противника.

**Примерные упражнения**

1. Построение парами у щита. Первый выполняет бросок со средней дистанции в щит и идет на подбор мяча. Второй в это время убегает в «отрыв» к противоположному щиту. Ему следует передача и он завершает упражнение броском.

2. В тройках, свободно расположенных у щита. Первый бросает мяч в щит и после отскока ловит его. Двое других убегают в «отрыв» к противоположному щиту вдоль боковых линий. Передача следует ближайшему, а затем тому, кто оказался у щита. Упражнение заканчивается броском.

### 3.2.2. Тактика защиты

Главная цель защиты – предотвращение бросков противника в корзину. Задачами при этом следует считать:

1. Стремление в кратчайший срок отобрать мяч у противника.
2. Нарушение привычных взаимодействий между отдельными игроками и звеньями команды, и в первую очередь между задними и передними линиями.
3. Противодействие броскам в корзину.
4. Предотвращение ловли мяча от щита и организация повторной атаки после неудачного броска.

Защита должна постоянно выполнять две функции: разрушительную и созидательную, создавая условия к переходу в нападение. Как и в нападении, игра в защите состоит из индивидуальных, групповых и командных действий.

**Индивидуальные тактические действия в защите.** Способы противодействия нападающему без мяча и нападающему с мячом различны, хотя в обоих случаях нужно одинаково наблюдать за соперником и активно бороться с ним.

**Действия против нападающего без мяча.** Опекая нападающего без мяча, защитник должен стремиться:

1. Не дать сопернику выйти на позицию, удобную для атаки кольца, либо получить мяч в этой позиции.
2. Перехватить мяч, адресованный своему нападающему или лидеру соперника.
3. Воспрепятствовать передвижению соперника для взаимодействий, особо обращая внимание на блокировку, рывки к щиту по центру площадки.

Опекать нападающего можно двумя способами: на игрока и на мяч. Держание на игрока заключается в том, что защитник начинает бороться с противником только после того, как тот получит мяч. При держании на мяч защитник вступает в борьбу до получения мяча нападающим.

**Действия нападающего с мячом.** В борьбе нападающего с мячом защитник должен стремиться:

1. Не дать сопернику прицельно бросить мяч в кольцо.
2. Не допустить прохода соперника к щиту (особенно с сильной, обычно правой стороны).
3. Не допустить передачу мяча в опасном направлении

(особенно центральному или лидеру команды, снайперу).

4. Овладеть мячом.

5. Воспрепятствовать передвижению соперника при проведении им любых взаимодействий.

### ***Примерные упражнения***

1. В парах. Нападающий ведет мяч от одной лицевой линии к другой. Защитник препятствует и стремится овладеть мячом либо выбить.

2. В парах. Нападающий с мячом пытается сделать проход к кольцу. Защитник препятствует и пытается овладеть мячом или выбить его.

3. В парах. Нападающий без мяча стремится перебежать к другой лицевой линии. Защитник, находясь в соответствующей позиции, мешает перемещаться и пытается остановить его.

4. В парах. Нападающий без мяча должен переместиться от одной боковой линии к другой возможно быстрее. Защитник препятствует этому, пытается замедлить его продвижение и остановить у боковой линии.

5. В тройках. Нападающие передают друг другу мяч, стоя на линии. Защитник опекает одного из них. В момент приближения к нему мяча он выходит и перехватывает его. Действия после перехвата могут быть заранее обусловлены: ведение, передача, бросок.

***Групповые действия в защите*** – основа эффективной защиты. Групповые действия в защите предусматривают взаимодействие двух и трех игроков, направленное на помощь для активного противодействия нападающим в игровых ситуациях. К способам взаимодействия двух игроков в защите относятся *подстраховка, переключение, проскальзывание, отступление*.

*Подстраховка* – прием, в котором страхующий игрок находится в положении, позволяющем ему сразу же вступить в борьбу, если нападающий обыграл его партнера. Подстраховка, как правило, является действием, предупреждающим действия противника.

*Переключение* – прием обмена подопечными, который применяется, как правило, против заслонов. Смена опекаемых всегда вызывает нарушение защиты. Поэтому смену надо проводить согласованно.

*Проскальзывание и отступление*: применяется, если игрок нападающей команды используется заслон, что затрудняет перемещение защитников. Нападающие, умышленно наводя

защитников друг на друга, вызывают их столкновение. Чтобы не было столкновений, защитники должны пропустить друг друга, что достигается отступанием одного из них в сторону или назад с пути партнера, а другой проскальзывает между отступившими и противником. Проскальзывает тот защитник, подопечный которого владеет мячом.

*Борьба за отскок* проводится с целью завладения мячом. Защищающаяся команда должна стремиться к тому, чтобы не пропустить нападающих к щиту.

Если часть площадки около щита условно разделить на шесть примерно равных секторов (рис. 3.33), то при бросках в прыжке из секторов два или четыре 70% всех мячей отскакивает в эти же секторы, при броске из сектора три – 50% всех мячей, и 35% в секторы два, три и четыре. При бросках из сектора один или пять 95% идет в эти же секторы.

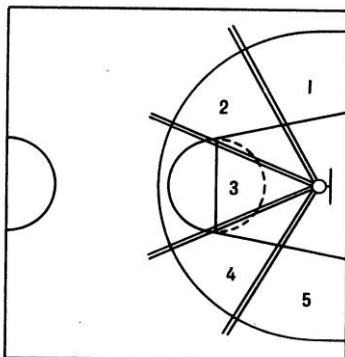


Рис. 3.33. Разделение площадки на секторы при борьбе за отскок

«Треугольник отскока» следует осуществлять с учетом закономерностей, определяющих наиболее вероятное направление отскока мяча при бросках с той или иной позиций по отношению к щиту. Поэтому защитники (рис. 3.34) втроем образуют «треугольник отскока» – область под щитом, наиболее вероятную для отскока мяча. Треугольник отскока обращен к лицевой линии только после того, как путь противника к щиту будет прегражден защитником, вступившим в борьбу за отскок.

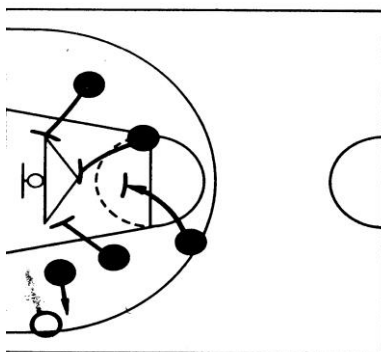


Рис. 3.34. Образование игроками защиты «Треугольник отскока»

### ***Примерные упражнения***

1. В тройках (один нападающий и два защитника): нападающий ведет мяч от одной лицевой линии к другой. Два защитника занимают положение уступом друг за другом. Находящийся ближе к нападающему вступает с ним в активное противодействие. Как только защитник совершит ошибку, нападающий обойдет его, второй защитник, наблюдавший за ними, сразу же вступает в единоборство с нападающим.

2. Построение по четверкам: два защитника и два нападающих. Нападающие свободно передают мяч друг другу, а защитники их плотно опекают. Затем один из нападающих выполняет наведение, а защитники выполняют переключение.

3. Построение по пятеркам: три нападающих и два защитника. Нападающие действуют по принципу «отдай и выходи», передвигаясь к противоположному щиту. Защитники отступают и в районе области штрафного броска занимают необходимую позицию, закрывая линию со стороны броска.

***Командные действия.*** Командные действия в защите в зависимости от преимущественной нацеленности на решение той или иной задачи, разделяют на следующие виды защиты: концентрированную защиту, подвижную защиту (прессинг), смешанную защиту. Главным различием вышеперечисленных видов защиты является площадь, на которой оказывается сопротивление противнику, и степень активности защищающихся. Концентрированная защита организуется в непосредственной близости к щиту,

который команда защищает. Нацелена она прежде всего на то, чтобы не дать сопернику реальной возможности пройти к щиту и забросить мяч в кольцо с ближней или со средней дистанции. Концентрированная защита организуется в двух системах: *личной защите* и *зонной защите*.

**Личная защита.** Действия игроков организуются таким образом, когда каждому поручается опека определенного игрока противника (игрок игрока). В ней нет схемы постоянной расстановки игроков. Защитники занимают места соответственно расположению опекаемых. С потерей мяча все игроки возвращаются к своему щиту, где каждый встречает своего подопечного.

Достоинства личной защиты:

- возможность активного противодействия нападающему на любом месте площадки;
- перспективы в распределении игроков команды для игры в защите таким образом, чтобы обеспечить равенство или преимущество их в росте, быстроте, технике и т.д.
- большие возможности применения контрмер против излюбленных приемов отдельных игроков.

Недостатки личной защиты:

- возможность индивидуального обыгрывания защитника, если нападающий превосходит его по физическим данным или технической подготовке.
- недостаточная эффективность борьбы против заслонов и заранее изученных комбинаций.
- затрудненные условия для взаимопомощи.
- отсутствие стабильных стартовых положений для осуществления стремительного прорыва.

**Зонная защита.** В основу организации действия команды положен принцип территориальности, т.е. каждый игрок защищает определенный участок площадки от любого игрока команды противника. Эта система защиты эффективна лишь в тех случаях, когда все игроки своевременно займут свои места и на своих участках будут действовать активно, а с переходом нападающего в другую зону уверенно передадут его под опеку партнеру, а не просто оставят без внимания.

Исходная расстановка зависит, прежде всего, от состава команды и команды соперника, а также от способа нападения, проводимого соперником. До последнего времени широко

использовались варианты зонной защиты при расстановках 2+3 (в линии у щита – три игрока впереди под щитом и в передней линии по два игрока, один в середине области штрафного броска), которые оправдывали себя против команд, предпочитающих нападение через двух центральных в расчете на броски с ближних и средних дистанций (рис. 3.35).

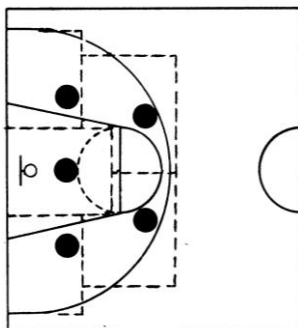


Рис. 3.35. Распределение зон между игроками при зонной защите 2+3

Достоинства зонной защиты:

- эффективность защиты против бросков с ближних дистанций;
- возможность наиболее рациональной организации борьбы с высокорослыми игроками;
- значительное снижение эффективности заслонов и широкие возможности для организации комбинированного быстрого прорыва связи с заранее обусловленными позициями защиты.

Недостатки зонной защиты:

- трудности в борьбе с дальними бросками;
- невозможность распределения защитников согласно способностям нападающих и приспособления к их манере игры;
- наличие уязвимых участков для завершения атаки;
- возможность разрыва зоны, если игроки недостаточно быстро и согласованно передвигаются;
- малая эффективность против быстрого прорыва;
- отсутствие персональной ответственности за действия опекаемых игроков.

*Прессинг* – наиболее популярный вариант защиты,



действующий в современном баскетболе. Он предназначен для оказания активного противодействия противнику на всех участках площадки, с целью сдерживания развития атаки. Различают две системы подвижной защиты: *личный* и *зонный* прессинг.

*Личный прессинг* – самая активная система защиты. Сущность личного прессинга состоит в том, что, переходя к защите, игроки не отступают назад, а немедленно разбирают заранее определенных или ближайших противников и сразу же оказывают им активное сопротивление. Основная задача состоит в том, чтобы не дать противнику ни секунды отдыха и возможности сделать хотя бы один прием. При прессинге защитник держит игрока на более близкой дистанции, применяя способ держания «на мяч». Нападающий вынужден спешить с выполнением приема, в связи с чем и допускает ошибки.

*Зонный прессинг* – наиболее агрессивный, труднопреодолимый вариант защитных действий. Сущность зонного прессинга состоит в том, что игроки начинают защищаться, не отходя назад, а строят «зону» сразу же на половине противника и завязывают с ним активную борьбу за мяч. С этой целью защитник, опекающий игрока с мячом, старается оттеснить нападающего в направлении ближайшего партнера к границам его зоны. Последний выходит навстречу ведущему мяч для того, чтобы остановить его и вместе с партнером попытаться отобрать мяч.

Основным требованием при применении зонного прессинга является ликвидация возможности разрыва между линиями обороны, что позволяет раскрыть середину площадки для нападения. Следует решительно воздействовать на игрока с мячом, не допуская возможности длинной передачи, заставить его взаимодействовать с другими на ближней дистанции. Ни в коем случае нельзя оставлять игрока с мячом у себя за спиной, надо отступить по возможности на линию мяча.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое баскетбол?
2. Способы передвижений баскетболистов
3. Назови основные способы ведения мяча.
4. Назови основные способы бросков мяча в корзину.
5. В чем заключается тактика игры в нападении и в защите?
6. В чем суть личной и зонной защиты?
7. Основные способы ловли и передачи мяча.

## 4. Волейбол

**Волейбол** – вид спорта, командная спортивная игра, в процессе которой две команды соревнуются на специальной площадке, разделённой сеткой, стремясь направить мяч на сторону соперника таким образом, чтобы он приземлился на площадке противника, либо, чтобы игрок защищающейся команды допустил ошибку.

Спортивная игра с мячом двух команд по шесть человек в каждой. Игроки одной команды направляют мяч через натянутую над площадкой сетку на сторону другой команды так, чтобы он коснулся площадки в ее границах или был отбит соперником с нарушением правил игры.

Площадка в волейболе ограничена двумя боковыми линиями длиной 18 м. и двумяцевыми линиями длиной 9 м. Она делится средней линией на 2 квадрата. Параллельно средней линии на расстоянии 3 м. от нее по каждому из квадратов проходят линии нападения, которые определяют зоны нападения. На расстоянии не менее 1 м. от обеих боковых линий на воображаемом продолжении средней линии за территорией площадки устанавливаются стойки для сетки. Верхний край сетки для мужчин – 2,34 м., для женщин – 2,24 м.

Мяч разрешается отбивать руками или любой частью тела, соприкосновение с мячом должно быть отрывистым и однократным. Нарушение этого правила штрафуются очком. Каждая команда имеет право на три касания мяча, но защищающаяся команда имеет право на четыре касания мяча если одно из них пришлось на блокирующего (игрок, который преграждает руками путь мячу).

Соревнования состоят из трех или пяти партий, каждая из которых продолжается (за исключением 5 партии) до тех пор, пока команда не наберет 25 очков (счет теннисный), обязательна разница в 2 очка. 5 партия ведется до 15 очков, при наборе одной из команд в 5 партии 8 очков происходит смена площадки. подача производится из-зацевой линии с любой ее точки, не переступая эту линию. Игра начинается с подачи через сетку. Прежде чем ударить по мячу, нужно его подбросить. Удар «с руки» считается ошибкой. Касание сетки при подаче не считается ошибкой. Если игрок команды ввел подачей мяч в игру, и команда выиграла очко, то следующую подачу выполняет тот же игрок. В случае

проигрыша очка подача переходит на другую сторону. После каждой отыгранной подачи игроки делают переход из одной зоны в другую по часовой стрелке.

Правилами игры не разрешается: касаться сетки любой частью тела; переступать среднюю линию во время игры; переступать лицевую линию при подаче; задерживать мяч при передачах или ударах; делать двойные удары; производить больше трех ударов на одной стороне; нельзя блокировать пасующего.

Правилами игры разрешается: переносить руки через сетку на сторону соперника при блокировании; выполнять дополнительный (четвертый) удар после касания мячом блокирующих игроков; касаться мячом любой части тела игрока.

Волейбол прочно занимает одно из ведущих мест в занятиях физической культурой и спортом. Коллективный характер деятельности воспитывает в игроках необходимые морально-волевые качества: ответственность и дисциплинированность, уважение к партнерам и соперникам, активность, смелость, решительность. Каждый волейболист может проявить свои личные качества: самостоятельность, инициативу, творчество. Вместе с тем игра требует подчинения личных стремлений интересам коллектива.

Систематические занятия волейболом оказывают комплексное и разностороннее воздействие на организм занимающихся, развитие основных физических качеств – быстроты, ловкости, выносливости, силы. Дозированная физическая нагрузка повышает функциональные возможности организма, способствует формированию необходимых двигательных навыков. При этом воспитываются важные привычки к постоянному соблюдению бытового, трудового, учебного и спортивного режимов. Это во многом способствует формированию здорового образа жизни, достижению творческого долголетия. Благодаря разнообразию двигательной деятельности и координационным возможностям, занимающиеся волейболом быстрее и успешнее осваивают жизненно важные двигательные умения и навыки, в том числе и трудовые. Соревновательный характер, высокая эмоциональность, самостоятельность действий делают волейбол эффективным средством активного отдыха.

Оценочные тесты, применяемые для оценки уровня технической подготовленности обучающихся женского и мужского пола приведены в приложении 2.

## 4.1. Техническая подготовка волейболистов

### 4.1.1. Техника нападения

Техника нападения включает в себя технику перемещений (стойки и разновидности перемещений) и технику владения мячом (подачи, передачи для нападающего удара, нападающие удары и перебивания).

**Стойки и перемещения.** *Стойки* – приобретение готовности к перемещению и выхода в исходное положение для выполнения технического приема.

Виды стоек: высокая, средняя и низкая (рис. 4.1). В зависимости от предстоящих игровых действий игрок выполняет стойку, рациональную для определенного вида деятельности.

Для стоек характерно следующее положение: одна нога впереди, другая чуть сзади, туловище слегка наклонено вперед, руки согнуты в локтевых суставах, ладони на уровне пояса, ноги переступают.

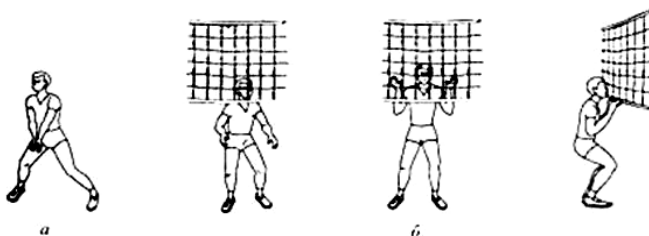


Рис. 4.1. Стойки и исходные положения для приема подачи

*Перемещения* – выбор места для выполнения технического приема.

Виды перемещений:

- шаг обычный (вперед, назад);
- приставные шаги вправо, влево;
- скрестные шаги (вправо, влево);
- бег обычный;
- скачок;
- выпад;
- прыжок (толчком одной-двумя ногами, с разбега, с места, с

поворотом – без поворота – туловища).

Все виды перемещений объединяет плавность и мягкость их выполнения, что достигается благодаря неполному выпрямлению ног в коленных суставах и отсутствию маховых движений рук.

### ***Примерные упражнения для обучения***

1. В стойке, приставные шаги вправо, влево (шагом вперед, назад).

2. В стойке, скрестные шаги вправо, влево.

3. В стойке двойной шаг вперед, назад.

4. Скачок вперед, назад в стойку.

5. От линии нападения двойным шагом (скачком) остановиться у сетки и поворот в стойку.

6. По лицевой линии бег из зоны 1 в зону 6, остановка, поворот к сетке в стойку (рис. 4.2).

7. В стойке перемещения по периметру площадки лицом к сетке.

8. Перемещения по зонам площадки с остановками в стойке.

9. То же, но из стойки прыжок вверх.

10. Челночный бег от линии нападения лицом вперед до сетки, остановка в стойке, прыжок вверх – перемещение назад спиной вперед до линии нападения, остановка в стойке, прыжок вверх.

11. Бег лицом вперед к сетке до линии нападения, боком – до сетки, другим боком до линии нападения другой стороны площадки и спиной вперед до лицевой линии (на рубежах – остановка и стойка).

12. В стойке перемещения по сигналу преподавателя в стороны, вперед, назад, прыжок.

13. Ловля мяча руками (мяч набрасывает преподаватель не точно на игрока) после перемещения и остановки в стойке.

14. Сочетание различных способов перемещений с остановками и принятием стоек.

***Передача мяча сверху двумя руками.*** Передача сверху – один из важнейших, точных технических приемов. Их, условно, разделяют на первые и вторые. Первые передачи – передачи после приема мяча и перекидки, когда мяч на сторону обороняющейся команды переходит с небольшой скоростью, а вторые передачи предназначены для подготовки нападающего удара. Верхняя передача мяча двумя руками может выполняться как в опорном положении, так и в прыжке.

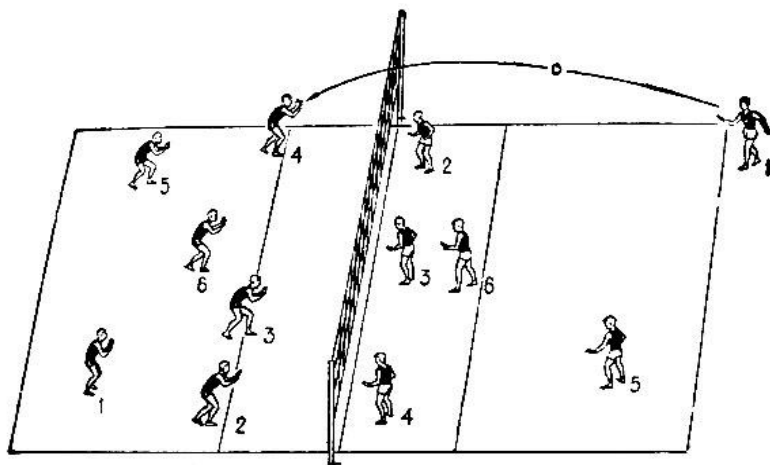


Рис. 4.2. Зоны игровой площадки с игроками

*Передача вперед с опоры* – Исходное положение (и.п.): туловище вертикально, ноги слегка согнуты в коленных и голеностопных суставах в зависимости от высоты траектории полета мяча; кисти рук перед лицом образуют «ковш», локти слегка разведены, большие и указательные пальцы почти соединены в треугольнике (рис. 4.3). Кисти и пальцы рук после тыльного сгибания, взаимодействуя с мячом, упруго и эластично выпрямляются вместе с разгибанием рук в локтевом суставе.

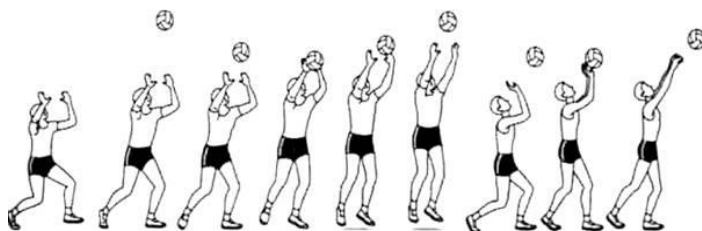


Рис. 4.3. Передача мяча сверху двумя руками вперед с опоры

*Передача назад с опоры* – руки подняты выше, чем в передаче вперед, тыльная сторона ладоней над головой, голова отклоняется назад (рис. 4.4). Передача осуществляется за счет вращения рук в

плечевых суставах и движения туловища назад-вверх с помощью незначительного прогибания в поясничной части позвоночника.

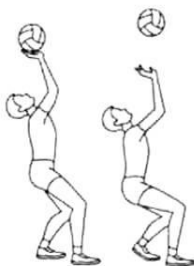


Рис. 4.4. Передача мяча сверху двумя руками назад с опоры

*Передача вперед в прыжке* осуществляется с места и после перемещения. Руки выносятся во время взлета перед лицом несколько выше, чем при передаче в опорном положении. Встречное ударное движение характерно активной работой рук. Руки должны касаться мяча в высшей точке прыжка или в момент набора высоты. Передача мяча ближнему партнеру осуществляется за счет короткого движения кистей и пальцев рук.

Передача назад в прыжке – техника движений рук и туловища та же, что и при передачах назад с опоры.

#### ***Примерные упражнения для обучения***

1. Передача мяча в стену (с изменением траектории полета мяча – высокая, низкая, лицом-боком к направлению передачи). Вариант: то же, но в прыжке.

2. Передача в стену в цель, затем поворот на 360°.

3. Передача в стену, отскок от пола, выход под мяч и передача в цель.

4. Передача над собой с продвижением вдоль сетки от зоны 2 до зоны 4 (рис. 4.2).

5. Удар мячом в пол, переместиться под мяч, передача в баскетбольное кольцо (вариант: передача в прыжке).

6. Передача над собой в движении, не касаясь предметов, расставленных на площадке.

7. Передача в стену с перемещением вправо-влево.

8. Передача над собой в зоне 1, далее в зону 6. Переместиться

под мяч, передача над собой, далее в зону 2. Пройти все зоны (рис. 4.2).

9. То же, но передача в следующую зону за голову, повернувшись на 180°.

10. Передача над собой – передача за голову, быстро повернуться, выйти под мяч – передача над собой – передача за голову и т.д.

11. Передача над собой – сесть, сидя передача над собой – встать и т.д.

12. Передача мяча над собой, идя по гимнастической скамейке.

13. Передача над собой в прыжке.

14. В углу зала передача в лицевую и боковую стену поочередно (вариант: в прыжке).

### ***Упражнения в парах***

1. У стены (в 3-5 м) партнеры стоят в колонне. Первый выполняет передачу за голову, второй – в стену (вариант: смена ролей).

2. У стены (в 3 -5 м) партнеры стоят в шеренге в 2-3 м друг от друга. Передача в стену одним мячом (вариант: в прыжке).

3. Расстояние между игроками 6-8 м. После передачи – кувырок.

4. Высокая передача и одновременно футбольным мячом пас ногами.

5. Один выполняет дриблинг баскетбольным мячом и пасует, другой – только пасует.

6. Передача над собой, поворот на 180° и передача назад за голову.

7. Первый выполняет первую передачу над собой, вторую – партнеру, затем обегает партнера. Партнер выполняет передачу над собой, вторую – партнеру и сам обегает партнера и т.д.

8. Одновременная передача двух мячей.

9. Передача мяча вдоль сетки. После передачи – имитация блока (вариант: передача в прыжке).

10. Передача в сторону от партнера, переместиться под мяч и выполнить ответную передачу (вариант: в прыжке).

11. Один игрок на лицевой линии, другой на линии нападения. После выполнения передачи игрок на линии нападения



должен коснуться сетки и вернуться в и.п.

12. Игроки располагаются на боковых линиях. Передача высокая – партнер выходит под мяч и выполняет короткую передачу первому и рывок на место. Первый возвращает мяч второму и на и. п. и т.д.

13. Игроки стоят рядом. Один ударяет мячом в пол, второй делает рывок под мяч, выполняет передачу над собой и партнеру, после чего быстро возвращается на место. После серии передач партнеры меняются ролями.

14. Передачи мяча при сближении партнеров до 2-3 м и их расхождении до 7-9 м (вариант: в прыжке).

15. Один игрок стоит спиной к партнеру на расстоянии 6-8 м. Первый, выполняя передачу, дает условный сигнал. Второй, повернувшись, выполняет ответную передачу и вновь поворачивается спиной к партнеру. После серии передач партнеры меняются ролями.

16. Игроки стоят на лицевой линии. Первый ударяет мяч в пол, перемещается под мяч и выполняет передачу над собой. Второй, переместившись под мяч, выполняет передачу в зону 2 (4).

17. Передача мяча в мишень с передачи партнера после выполнения серии нападающих ударов, блокирований, приемов мяча в защите.

18. Передача мяча в движении через площадку (расстояние между партнерами 6-8 м). Вариант: передачи в прыжке.

### ***Упражнения в тройках***

1. Один игрок располагается в зоне 2, другой – в зоне 3 и третий – в зоне 4. Из зоны 2 длинная передача в зону 4, из зоны 4 в зону 3, из зоны 3 назад за голову в зону 2 и т.д. (вариант: в прыжке).

2. Два игрока расположены на лицевой линии в зонах 1 и 5, третий – на линии нападения в центре площадки. Поочередная передача мяча от лицевой линии к линии нападения в сторону от игрока на 2-3 м (двумя мячами).

3. Игроки расположены по треугольнику на расстоянии 5-6 м. Поочередные передачи мяча в одного игрока в прыжке (два мяча).

4. То же, но передача по кругу двумя мячами.

5. То же, но передача назад за голову (вариант: в прыжке).

6. Игроки располагаются в зонах 4, 3 и в зоне 2 на другой

стороне площадки. Передача из зоны 4 в зону 3, из зоны 3 в зону 4 на нападающий удар; из зоны 4 в прыжке передача в зону 2 на другой стороне площадки. После передачи игрок зоны 3 переходит на другую сторону площадки и выполняет передачу на удар игроку зоны 2, после чего переходит на другую сторону площадки и т.д.

7. То же, но после передачи игрок зоны 4 переходит на другую сторону площадки в зону 3, а игрок зоны 3 занимает место игрока зоны 4. Далее действия игроков зон 2 и 3 те же, что и в предыдущем упражнении.

8. Игроки расположены в зонах 2, 3 и 4. Передача над собой, поворот на 180°, передача партнеру назад за голову (вариант: в прыжке).

9. Два игрока в зоне 2 и один в зоне 4. Передача мяча из зоны 2 в 4 и смена мест вслед за мячом (вариант: в прыжке).

10. То же, но передача назад за голову после передачи над собой и поворота на 180°.

11. Игроки расположены в зонах 1, 2 и 4. Передача из зоны 1 в 2, из 2 в 4, из 4 в 5, из 5 в 1 и т.д. После передачи переход в противоположную сторону от передачи (из 1 в 5, из 2 в 1, из 4 в 2, из 5 в 4).

12. Игроки расположены в зонах 6, 3 и 4. Из зоны 6 передача в 3, оттуда – в зону 4 и нападающий удар через сетку.

13. То же, но нападающий удар из зоны 4 в игрока зоны 6 своей площадки.

14. То же, что в упражнениях 12 и 13, но передача на удар из зоны 2.

15. То же, но передача на удар из зоны 4.

16. Игроки с мячами в зонах 2 и 4, третий – в зоне 3. Игроки зон 4 и 2 поочередно передают мяч чуть впереди себя, а игрок зоны 3 после быстрого перемещения выполняет высокую передачу.

17. Игрок, выполняющий передачу для нападающего удара, располагается между зонами 1 и 2. Игрок зоны 6 ударом в пол направляет мяч в зоны 2 и 3, куда перемещается пасующий игрок и выполняет передачу на удар в зону 4.

18. То же, но игрок зоны 6 принимает мяч после удара из зоны 4.

19. То же, но выход пасующего игрока из зоны 5 и передача мяча на удар в зону 2.

20. Игрок располагается в зоне 6, другой игрок с мячом – в зоне 1. Игрок зоны 3 постоянно перемещается по дуге по зонам 2, 3, 4 и 5. Игрок зоны 6, получив мяч из зоны 1, должен точно направить его перемещающемуся игроку 3, который возвращает мяч в зону 1.

### ***Упражнения для четырех игроков***

1. И.п. – по два игрока на боковых линиях (2-3 м между игроками). Передача двумя мячами в парах. Начало передач с одной стороны. После передачи смена мест на линии.

2. Два игрока располагаются в зонах 4 и 2 у линии нападения, один игрок в зоне 3 у сетки, один в зоне 6, пятый игрок располагается на противоположной стороне площадки и имитирует блокирование. Игрок зоны 6 выполняет передачу в зону 3, откуда передача направляется в зону 4 или 2 в зависимости от действий условного блокирующего. Если блокирующий перемещается вправо, то передача направляется игроку зоны 2, который возвращает мяч игроку зоны 6. Если блокирующий перемещается влево, то передача в зону 4. Для оценки действий блокирующего игрок зоны 3 должен располагаться вполборота к сетке.

3. Игроки располагаются в четырехугольнике: по два игрока в зонах 2 и 4.

*Вариант 1.* Из зоны 1 мяч направляется по диагонали в зону 4, затем вдоль сетки в зону 2, потом по диагонали в зону 5, откуда – в зону 1. Игроки перемещаются по ходу передачи.

*Вариант 2.* То же, но передачи и перемещение игроков идут по зонам в последовательности: 5 – 2 – 4 – 1 – 5.

*Вариант 3.* Упражнение начинается по любому из двух первых вариантов, но в ходе упражнения направление передачи и перемещение игроков меняются по внезапному зрительному или звуковому сигналу тренера.

4. Игроки располагаются в зонах 2 и 4 по обе стороны сетки. Передача мяча вдоль сетки. После передачи переместиться под сетку на другую сторону площадки (вариант: в прыжке; над собой с поворотом кругом и назад за голову).

5. Встречная передача мяча. Перед тем, как передать мяч во встречную колонну, занимающийся выполняет передачу над собой. Вначале игроки после передачи уходят в конец своей колонны, впоследствии в противоположную.

6. Три игрока стоят в колонне в зоне 4, три игрока в колонне в зоне 1. Передача по диагонали (после передачи рывок до боковой линии и встать в конец противоположной колонны). Вариант: передача над собой, поворот кругом и передача назад за голову.

7. Игроки расположены в зонах 1, 2, 3, 4 и 5. Игрок зоны 3 первый мяч адресует в зону 4, второй – назад за голову в зону 2. Далее игрок зоны 4 передает мяч в зону 5, а игрок зоны 2 – в зону 1, те, в свою очередь, возвращают мяч игроку зоны 3.

8. Игроки располагаются в зонах 2, 3, 4, 5 и 6. Такое же расположение игроков на другой стороне площадки. Из зоны 4 передача в 3, из 3 – назад за голову в зону 2, из 2 – в зону 5, из зоны 5 передача через сетку в зону 6. То же задание выполняют игроки на другой стороне площадки.

9. Два игрока в зоне 1, один в зоне 2; на другой стороне игрок в зоне 5 и в зоне 3. Из зоны 1 передача в 2, из зоны 2 через сетку откидка назад за голову в зону 5, из зоны 5 передача в зону 3 и возвращение мяча через сетку в зону 1. Перемещение вслед за мячом (вариант: с двумя мячами).

10. Игроки расположены по зонам площадки. Игрок зоны 1 поочередно вводит 3 мяча. Передачи мяча по схеме: 1 – 2 – 6 – 4 – 5 – 3 – 1.

11. Расположение игроков как в предыдущем упражнении. Игроки выполняют передачи в парах: игрок зоны 1 с игроком зоны 2, зоны 6 – с игроком зоны 3, зоны 5 – с игроком зоны 4. После передачи игроки у сетки имитируют блокирование в зоне 3, после чего возвращаются на исходные позиции. Игроки задней линии выполняют одну передачу над собой.

12. По 4-5 игроков расположены в шеренги на боковых линиях. Передача мяча из шеренги в шеренгу. Дойдя до последнего в шеренге, мяч передается в обратном направлении.

13. Игроки расположены в зонах 1, 2, 3 и 4 на обеих сторонах площадки. Из зоны 1 передача в зону 3, из зоны 3 – в зону 2, из зоны 2 – в зону 4, из зоны 4 через сетку в прыжке в зону 1. Упражнение выполняется двумя мячами одновременно.

14. Из зоны 1 передача в зону 3, из зоны 3 передача назад за голову в зону 2, из зоны 2 через сетку в прыжке в зону 5, из зоны 5 – в зону 4, из зоны 4 через сетку в прыжке в зону 1.

15. Игроки стоят в шеренгу на боковой линии. По команде тренера выполняют 5 поворотов на 360 градусов, затем рывок до

мяча (6-8 м) и 10 передач над собой (высота передач 1,5-2 м).

**Подача мяча.** Поддачи можно классифицировать:

а) по высоте обработки (удара по мячу):

- нижняя;
- верхняя.

б) по положению относительно сетки:

- прямая;
- боковая.

в) по характеру полета мяча:

- с вращением;
- без вращения.

При *нижней прямой подаче* ступни направлены в сторону сетки (при нижней боковой подаче ступни располагаются параллельно сетке на ширине плеч), нога, разноименная бьющей руке, стоит впереди другой на 0,5-1,5 ступни. Ноги перед подачей слегка согнуты в коленях. Рука с мячом перед подбрасыванием находится на уровне пояса. Положение бьющей руки в замахе: при нижней прямой подаче опущенная рука отводится назад, при нижней боковой подаче прямая рука отводится вниз-назад-в сторону. Подбрасывание мяча производится на высоту, обеспечивающую точность попадания по мячу и достаточное время для замаха. При нижней прямой подаче туловище слегка наклонено вперед, а при нижней боковой подаче туловище незначительно закручивается в сторону замаха. Удар наносится основанием напряженной ладони или кулаком. После подачи масса тела переносится на впереди стоящую ногу, а бьющая рука показывает направление вылета мяча (рис. 4.5).

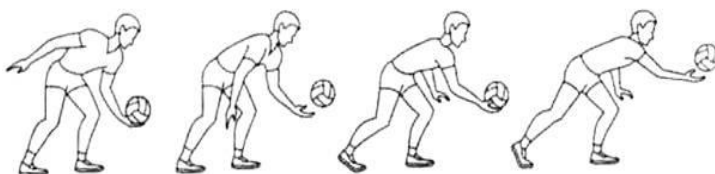


Рис. 4.5. Нижняя прямая подача

*Верхняя прямая подача* – средство введения мяча в игру и средство нападения. Занимающийся поддерживает мяч левой (правой) рукой на уровне чуть выше пояса, а правая (левая) рука

лежит на мяче, разноименная бьющей руке нога впереди на 0,5-1,5 ступни. Подброс мяча вертикально на высоту чуть выше поднятой руки вверх (правильность подброса мяча проверяется следующим образом: без удара мяч падает перед носком правой ноги на расстоянии 0,5-2 ступни), оптимальная амплитуда замаха, незначительное отклонение туловища назад, перенос веса тела на впереди стоящую ногу. Бьющая рука движется к мячу с нарастающей скоростью. Удар по мячу плоской напряженной кистью, кулаком, полукулаком по центру мяча. После подачи масса тела переносится на впереди стоящую ногу, а рука показывает направление вылета мяча (рис. 4.6).

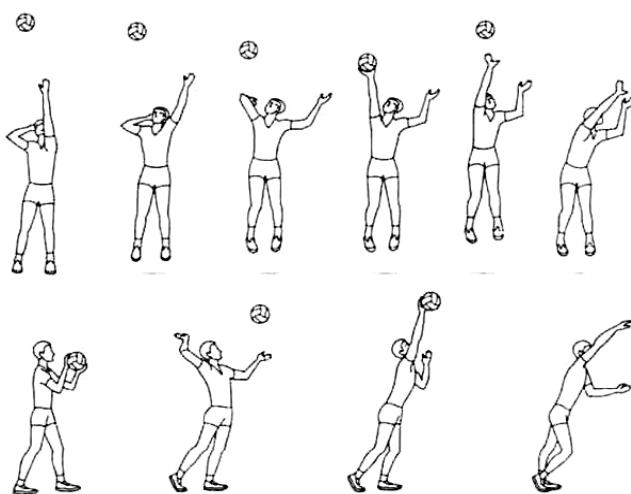


Рис. 4.6. Верхняя прямая подача

При выполнении *верхней боковой подачи* удар по мячу наносят выше оси плечевого сустава, стоя боком к сетке. Подбрасывают мяч на высоту до 1,5 м так, чтобы он находился почти над головой. Замах выполняют вниз-назад, значительно опуская правое плечо и сгибая правую ногу при переносе веса тела назад. В ударном движении правую руку махом выносят по дуге сзади-вверх; при этом правое плечо поднимают вверх, оставляя левое в том же положении (рис. 4.7).

Продолжая движение рукой вперед, игрок ударяет кистью по

мячу несколько впереди себя (угол наклона вытянутой руки около  $80^\circ$ ) сзади и несколько снизу так, чтобы после удара мяч двигался вперед и вверх.

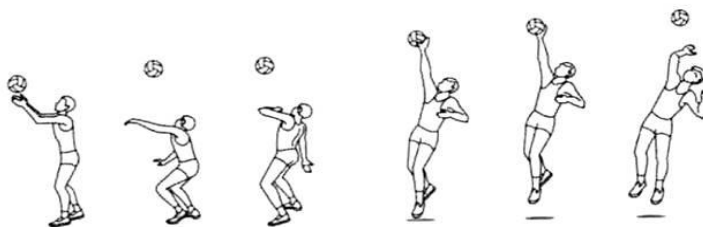


Рис. 4.7. Верхняя боковая подача

*Подача с разбега в прыжке* – и.п. игрока в 3-5 м от лицевой линии. Подброс мяча одной или двумя руками вверх – вперед. Далее действия игрока как при прямом нападающем ударе (рис. 4.8).



Рис. 4.8. подача с разбега в прыжке

### ***Примерные упражнения***

1. Имитация. На счет раз – из стойки вскинуть руку в положение замаха; на счет два – подброс мяча; на счет три – ударное движение.

2. Из положения руки с мячом внизу вскинуть вверх (но не заносить мяч за голову) и бросок мяча вперед.

3. То же, но бросок одной рукой с переводом мяча в одну руку после замаха.

4. Бросок мяча одной рукой, руки держат мяч правой (левой) сверху, левой (правой) чуть выше пояса; вскинуть мяч

вперед-вверх и в конце вскидывания левую (правую) руку отводят от мяча.

5. Подброс мяча перед собой на высоту чуть выше вытянутой вверх руки. В момент подброса замах для удара и удар по мячу с поддержанием мяча небьющей рукой.

6. В стойке – удар по подвешенному мячу.

7. Поддача в стену.

8. Поддача в партнера.

9. То же, но через сетку с 3, 6, 9 м.

10. Поддачи в зоны площадки.

11. Серия подач через 5 с на точность при одинаковой удаленности цели от сетки.

12. Поддача между сеткой и шнуром над сеткой, натянутым на высоте 0,7-1 м от верхнего края сетки.

13. Игрок в зоне подачи стоит спиной к сетке. После подброса мяча повернуться лицом к сетке и выполнить подачу на точность.

14. Серия подач на точность после выполнения имитации блокирования в зонах 3, 2 и имитации приема мяча с падением в зоне 6.

15. Серия подач на точность после серии приема мяча в защите.

16. Серия подач на точность после выполнения челночного бега.

17. Поддача на точность, затем перемещение в зону 5 и прием мяча в защите от игрока зоны 4. Перемещение в зону 1 и прием мяча в защите от игрока зоны 2. Перемещение в зону 6 и прием мяча в защите от игрока зоны 3. Затем перемещение на подачу.

18. Серия подач на точность. Чередовать силовую и планирующую подачи.

19. Поддача в «уязвимые» места на площадке. Шесть игроков в расстановке сознательно дают «уязвимые» места на площадке.

20. Выполнение подач в состоянии утомления после физических упражнений (например, после 10-30 отжиманий от пола, 10-30 серийных прыжков).

21. Чередование подач в зону нападения и к лицевой линии. Такая тактика чередования подач нарушает обычное расположение игроков защиты, не дает им сосредоточиться на приеме. Поддачи в зоны площадки, наиболее сложные для приема. Поддачи в зону 5 вдоль боковой линии; в зону 1 в угол площадки, ближе к боковой



линии.

**Нападающий удар.** Нападающий удар является основным тактическим средством ведения борьбы с соперником.

*Прямой нападающий удар* состоит из разбега, прыжка, удара по мячу и приземления (рис. 4.9). Обучение проводится только раздельно (по частям) в следующей последовательности:

- прыжок вверх с места толчком двумя ногами;
- разбег вместе с прыжком и замахом;
- удар по мячу.

Во время выполнения разбега и прыжка решаются две задачи: достижение максимальной точности по отношению к траектории полета мяча и оптимальной высоты прыжка. Не определив характера траектории полета мяча, волейболист выполняет один-два ступающих шага в замедленном темпе (1-я фаза разбега). Определив характер траектории полета мяча, игрок корректирует скорость своего перемещения (2-я фаза). Затем выполняет напрыгивание – стопорящий шаг (3-я фаза).

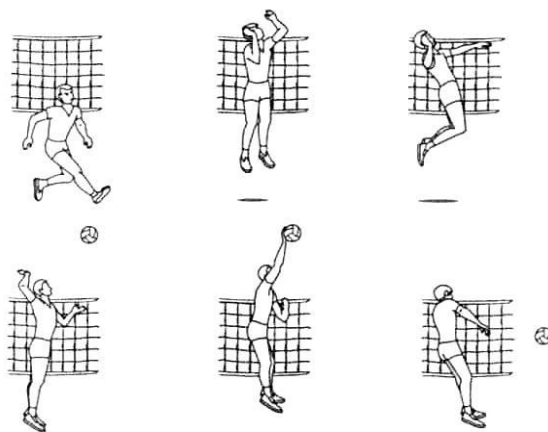


Рис. 4.9. Прямой нападающий удар

В последнем шаге нога выносится вытянутой вперед скачком и ставится на пятку. Руки отводятся назад и в момент приставления сзади стоящей ноги к стопорящей делают маховое движение вперед-вверх. Небьющая рука выносится при махе до уровня

груди, головы. Перед отталкиванием наиболее рациональным является параллельное положение стоп или небольшой разворот их к наружи. Высота прыжка зависит от угла сгибания ног в коленных суставах.

Техника выполнения *прямого нападающего удара с переводом влево* – разбег и прыжок обычны. Замах, как и при нападающем ударе по ходу разбега, но перед соприкосновением с мячом резким движением предплечья и особенно кисти перевести мяч влево. Кисть соприкасается с мячом справа-сверху (для правойшей).

Техника выполнения *прямого нападающего удара с переводом вправо* – разбег, прыжок, замах обычны, но при выполнении удара игрок поворачивает туловище влево. В фазе удара бьющую руку развернуть несколько к наружи и резким движением кисти в этом же направлении перевести мяч вправо. Кисть ложится на мяч с левой стороны (для правойшей) (рис. 4.10).

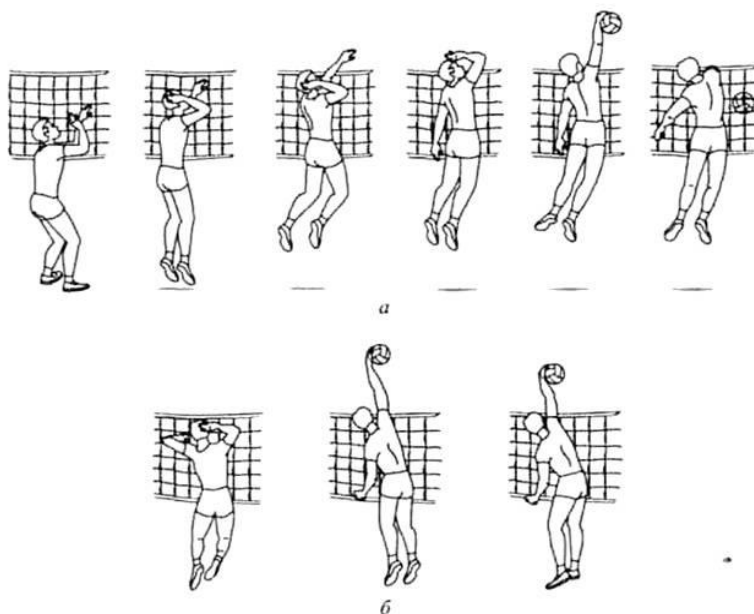


Рис. 4.10. Атакующий удар с переводом:  
а – влево; б – вправо

Техника выполнения *бокового атакующего удара* – разбег,

толчок и прыжок обычны. В ударном движении руку выносят на вертикаль согнутой в локте (локтем вперед). Удар по мячу производится за счет разгибания руки в локте и хлестообразным движением кисти (рис. 4.11).

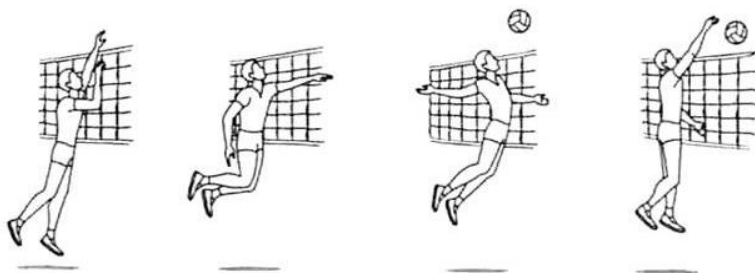


Рис. 4.11. Боковой атакующий удар

*Примерные упражнения:*

1. Передача в мишень (вертикальное или горизонтальное кольцо на стойке диаметром 70 см) из зон 3 и 2 в зону 4 после передачи над собой.

2. То же, но мишень в зоне 2 (передача из зон 4 и 3).

3. То же, но мяч адресуется связующему игроку из зоны 6 игроком после приема подачи.

4. То же, но передача в мишень из глубины площадки.

5. То же, но после перемещения связующего игрока к месту выполнения передачи (установка: прием не точный).

6. Передачи в мишени на стене с расстояния 3-5 м от стены (три мишени диаметром 50 см расположены вертикально друг над другом – первая на высоте 5 м, вторая на высоте 4 м, третья на высоте 3 м от пола).

7. То же, но 3-4 мишени расположены горизонтально на высоте 3-4 м от пола.

8. Передача нападающему игроку в зависимости от скорости и направления разбега (первая передача от игрока зоны 6).

9. То же, но в прыжке после имитации нападающего удара.

10. Передача из зон 2, 3, 4 вперед, назад, боком к сетке, в прыжке в различные зоны с различными траекториями полета мяча (первая передача от игрока зоны 6 или после приема подачи).

11. Игрок зоны 4 нападающим ударом посылает мяч игроку

зоны 6, тот приемом снизу доводит мяч в зону 3 и затем передача для нападающего удара в зону 4 или 2.

12. То же, но связующий игрок располагается в зоне 2.

13. То же, но связующий игрок располагается в зоне 4.

14. Прием подачи в зоне 4 с доведением мяча в зону 3, затем передача для нападающего удара в зону 4.

15. То же, но нападающий удар с короткой передачи в зоне 3 (вариант: короткая передача назад за голову).

16. Прием подачи в зоне 4 с доведением мяча в зону 2, из зоны 2 передача для нападающего удара в зону 4.

17. То же, но передача для удара в зону 3.

18. Прием подачи в зоне 6 с доведением мяча к сетке на выходящего связующего игрока, затем нападающий удар с короткой передачи в зоне 3 или 2.

19. Прием подачи с доведением мяча в зону 2, затем передача для нападающего удара в зону 4 или в зону 3. Нападающие игроки действуют в зависимости от сигнала связующего игрока.

20. Прием подачи с доведением мяча к сетке на выходящего связующего игрока. Нападающий удар в зонах 2, 3 или 4 в зависимости от сигнала связующего игрока.

21. То же, что в упражнении 18, но с одним блокирующим игроком.

22. То же, что в упражнениях 19 и 20, но с двумя, тремя блокирующими игроками.

23. Связующий игрок выполняет прием нападающего удара в зоне 1 и затем выходит к сетке. Игрок зоны 6 набрасывает мяч в зону выхода – передача на удар в зону 4 (вариант: связующий игрок сначала блокирует нападающий удар, а затем выполняет передачу для нападающего удара из глубины площадки).

24. Игрок зоны 6 набрасывает мяч связующему игроку, который чередует передачи для атаки в зоны 4 и 2. Нападающие не сильными ударами направляют мяч через сетку в зоны 1 и 5. Игроки этих зон приемом снизу возвращают мяч игроку в зону 6.

25. Тренер посылает мяч через сетку игроку зоны 2 (3, 4), который доводит мяч до выходящего связующего игрока. Связующий игрок выполняет передачу для нападающего удара в зону 4 (2, 3).

26. Нападающий удар из зоны 4 стороны А. Связующий игрок на стороне Б ставит блок. После приземления ему идет передача на

3 м от сетки от игрока зоны 4. Передача на удар в зону 4. Связующий на стороне А ставит блок и т.д. (рис. 4.12).

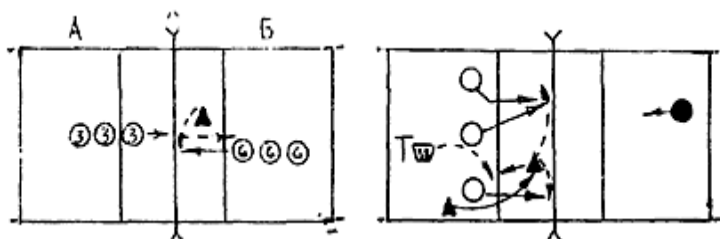


Рис. 4.12. Упражнение 26. Стороны А и Б

27. Нападающий удар с собственного подбрасывания в зоне 3 со стороны А. Прием мяча на связующего игрока, который выполняет передачу для нападающего удара игроку зоны 6. Нападающий игрок со стороны А ставит блок.

28. Прием подачи на связующего игрока между зонами 2-3, розыгрыш комбинаций, после чего тренер набрасывает 2-3 мяча на линию нападения, которые связующий игрок должен «поднять» и занять и. п. для выхода из зоны 1.

#### 4.1.2. Техника защиты

Защитные действия волейболиста складываются из техники перемещений, стоек и техники владения мячом (прием мяча после подачи, нападающих ударов и блокирование).

*Стойки* для защитных действий динамические со значительным сгибанием ног в коленных суставах. Руки, согнутые в локтях, находятся на уровне пояса, ноги переступают. Для блокирования сгибание ног незначительно, но переступание обязательно.

*Перемещения* осуществляются шагом, бегом, скачком, выпадами и падениями.

*Техника приема мяча снизу двумя руками.* После перемещения и.п.: ноги согнуты в коленных и голеностопных суставах и переступают; туловище незначительно наклонено вперед, руки в локтевых и лучезапястных суставах выпрямлены, кисти соединены (рис. 4.13). Перед встречей с мячом увеличивается сгибание ног,

в результате чего руки опускаются вниз. Из этого положения начинается разгибание ног, выпрямление туловища и движение вперед-вверх. Встречная скорость движения рук к мячу тем выше, чем меньше скорость полета мяча.

При значительной скорости полета мяча в момент соприкосновения рук с мячом движения их в пространстве не происходит. Амортизация происходит за счет незначительного опускания прямых рук вниз и пружинящей работы ног в момент приема.



Рис. 4.13. Прием мяча:

а – снизу двумя руками; б – прием низко летящего мяча

При приеме мячей, летящих сбоку от игрока, делается выпад в сторону ближней к мячу ногой и плоскость рук должна быть направлена под углом к площадке.

### ***Примерные упражнения***

1. В исходном положении – имитация приема перед собой и сбоку.
2. То же, но после перемещения и остановки.
3. В паре. Один кладет мяч на предплечья другому и слегка давит на мяч, второй имитирует прием.
4. В паре. Один набрасывает мяч точно перед вторым игроком, тот отбивает его двумя руками снизу.
5. То же, но мяч недоброшен.
6. То же, но мяч набрасывается в сторону от игрока.
7. Передача над собой сверху двумя руками, после чего двумя руками снизу направить мяч в стену.
8. То же, но в паре.
9. В паре, от лицевой линии – один ударяет мячом об пол, второй перемещается к мячу и подбивает мяч снизу двумя руками над собой.

10. То же, но второй игрок после приема мяча снизу над собой поворачивается кругом и передачей сверху двумя руками возвращает мяч партнеру.

11. В паре. Один выполняет нападающий удар, второй принимает мяч двумя руками снизу.

12. То же, но после нападающего удара через сетку с собственного подбрасывания.

13. Прием мяча, переброшенного через сетку.

14. То же, но после подачи через сетку с 3, 6, 9 м.

15. Подача в стену – прием (расстояние до стены 9-12 м).

16. Подача в парах через сетку. Один подает, другой принимает над собой и подача в первого.

17. Подача в парах. Один выполняет подачу через сетку на партнера, который должен направить мяч точно в определенную зону. Принимающий игрок располагается поочередно в разных зонах площадки. Варианты:

а) прием выполняется только с одной стороны площадки, после 10-15 приемов игроки меняются ролями;

б) игроки поочередно выполняют подачу и прием каждый на своей стороне площадки.

18. Принимающий подачу игрок стоит на площадке спиной к сетке. По сигналу на подачу мяча поворачивается лицом к сетке и принимает мяч.

19. Принимающие игроки расположены в зонах 5, 6 и 1. Связующий игрок – в зоне 2. Подача выполняется на игроков зон 5, 6, 1, которые должны направить мяч точно на игрока зоны 2. Способ приема подачи игроки выбирают самостоятельно.

20. То же, что в предыдущем упражнении, но игрок зоны 2 не стоит на месте, а выходит туда после выполнения подачи, т.е. в момент приема игроки должны видеть, куда именно вышел связующий игрок.

21. Пять или четыре игрока располагаются в шеренге у сетки лицом к площадке «соперника». Подача в зону 5. После подброса мяча на подачу левофланговый игрок у сетки быстро перемещается в зону 5 и принимает подачу, после чего перемещается к сетке и встает в шеренгу справа.

22. То же, но подача в зону 1. Прием подачи начинает правофланговый игрок шеренги у сетки.

23. Принимающие игроки располагаются в зонах 5 и 1,

поочередно принимают подачу. Если принимает игрок зоны 5, то игрок зоны 1 делает выход в зону 2. Если подача в зону 1, то выход делает игрок зоны 5.

24. Прием подачи двумя (тремя) игроками. После каждого приема смена зон принимающими.

25. Прием мяча двумя парами игроков. Синхронная подача из зоны 1 в зону 5 и из зоны 5 в зону 1. После приема подачи игроки уходят за лицевую линию и меняются зонами, пока прием подачи выполняет другая пара игроков.

26. Три игрока расположены в середине площадки в линию. С противоположной стороны выполняются подачи на переднюю и заднюю части площадки. Игроки, перемещаясь вперед и назад в своем «коридоре», принимают подачу.

27. Игроки расположены в зонах 1 и 5. Синхронные подачи в указанные зоны. Прием мяча двумя игроками после кувырка и смены зон (кувырок – прием – смена зон).

28. Прием подач на закрытой сетке (после приема смена зон).

29. И.п.: две пары игроков у сетки в зонах 2 и 4 лицом к сетке. После подброса мяча на подачу одна пара игроков быстро перемещается в зоны 1 и 5 и принимает подачу (вариант: синхронная подача в зоны 1 и 5).

30. Прием подачи игроками зон 5, 6 и 1. После выполнения приема рывок к сетке и на исходную позицию (вариант: и.п. сидя на полу спиной к сетке).

31. Игрок (2-3 игрока) жонглирует мячом в 6-7 м от сетки. В это время с другой стороны площадки выполняется подача. Принять подачу.

32. Прием подачи в зоне 5 (6, 1) после пробегания игроком отрезка 12-15 м, стартуя из зоны 1 другой стороны площадки.

33. Игроки расположены в зонах 4, 5, 6 и 1. Еще один игрок находится в зоне нападения. Игроки зон 4, 5, 6 и 1 принимают подачу. Игрок, находящийся в зоне нападения, после подачи перемещается в любую ее часть. Принимающие игроки должны своевременно заметить, куда переместился игрок и точно передать ему мяч.

34. Прием подач в расстановке.

**Техника прием мяча одной рукой с падением вперед.** Перед приемом перемещение по площадке, отталкивание от опоры, в безопорной фазе прием мяча и приземление с опорой на руки и



перекатом на грудь – живот – бедра. Отталкивание от опоры может быть одной или двумя ногами. Наклон туловища вперед значительный. Удар (прием) производится напряженной кистью (ладонью или тыльной стороной). Приземление начинается с опоры на руки. Руки сгибаются в локтевых суставах, туловище прогибается в поясничной части. Приземление на грудь со скольжением, голова отклоняется назад, носки ног оттянуты (рис. 4.14).

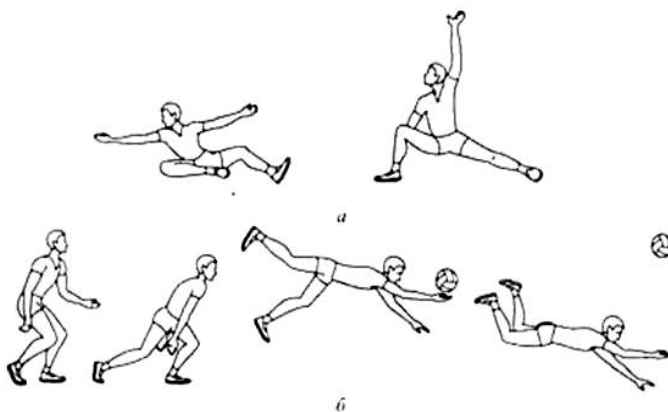


Рис. 4.14. Прием снизу одной рукой с падением:  
а – в падении с перекатом на бедро – спину; б – вперед на руки

### ***Примерные упражнения для обучения***

1. С одного шага из низкой стойки игрок толчком одной ногой выполняет перекат на груди.

2. В парах, один против другого. Один в положении глубокого приседа. Партнер набрасывает мяч впереди игрока, который выполняет удар по мячу и далее падение с перекатом на грудь – живот – бедра.

3. То же, но мяч набрасывается чуть дальше от игрока, который делает шаг – выпад к мячу, ударяет по нему и, одновременно отталкиваясь сзади стоящей ногой, выполняет перекат на грудь – живот – бедра.

4. То же, но мяч набрасывается по разным направлениям, с различной скоростью и траекторией полета.

Подбивание мяча, отскочившего от сетки, выполняется одной

и двумя руками. Отскок мяча от сетки почти отвесный. Стойка перед выполнением этого приема предельно низкая. При игре одной рукой удар по мячу наносится напряженной ладонью, тыльной стороной кисти или ребром ладони стоя лицом или боком к сетке. Если по счету это второй прием, то мяч возвращается в глубину площадки или подбивается над собой. Обучение этому приему складывается из многочисленных бросков мяча в сетку с попытками подброса мяча над собой (или возврат мяча в глубину площадки) одной или двумя руками. Расположение обучаемого игрока близко к сетке.

**Блокирование.** Блокирование является первой линией обороны против атаки соперника, и от правильного исполнения блока в значительной мере зависит эффективность страховки блокирующих и выбора места для приема нападающих ударов.

Стойка готовности – ноги незначительно согнуты, стопы параллельны и находятся на ширине плеч. Руки на уровне груди или лица. Перемещение к предполагаемому месту постановки блока приставным шагом, скачком или бегом. На расстояние до 1-2 метров перемещаются скачком, на 2-3 метра – приставными шагами, более 3-х метров – обычным бегом, поворачиваясь затем лицом к сетке. Последний шаг выполняется как стопорящий внутренней частью стопы. Отрываясь от опоры, руки разгибают в локтевых суставах и поднимают вверх-вперед. Пальцы рук разведены и оптимально напряжены. Расстояние между кистями рук – чуть меньше диаметра мяча (рис. 4.15).

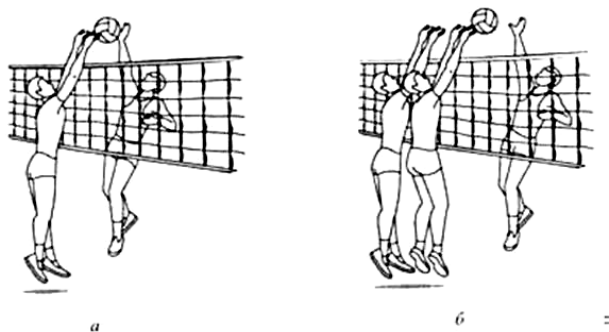


Рис. 4.15. Блокирование:  
а – одиночное; б – групповое

При ударах со средних и высоких передач блокирующий прыгает после прыжка нападающего (прыжок в момент замаха руки нападающего игрока). При ударах с низких и быстрых передач блокирующий должен прыгать вместе с нападающим игроком. В прыжке, в момент постановки блока, игрок должен следить за действиями нападающего игрока и видеть мяч. Перенос рук через сетку целесообразен при нападающих ударах с близких к сетке передач. При блокировании нападающих ударов с далеких от сетки передач с переносом рук возможны травмы пальцев.

При блокировании нападающих ударов с краев сетки одна ладонь (правая или левая) разворачиваются таким образом, чтобы перекрыть направление отскока мяча в аут.

### ***Примерные упражнения без мяча***

1. Многократные прыжки у стенки (сетки) с имитацией блокирования.

2. В парах друг против друга через сетку. Имитация блока с сопротивлением ладонями над сеткой.

3. И.п. же что и 2 упражнении, но с перемещением вдоль сетки.

4. В парах. Один игрок имитирует нападающий удар, его партнер ставит блок, стараясь по действиям нападающего предугадать направление удара.

5. Два игрока, перемещаясь вдоль сетки, имитируют групповой блок в зонах 4, 3 и 2.

6. Игроки располагаются в зонах 4, 3 и 2. Игрок зоны 3 поочередно выполняет имитацию блока с игроками зон 2 и 4.

7. Три игрока в зонах 4, 3 и 2. Еще один игрок за пределами площадки в зоне 4. Он перемещается к игроку зоны 4 и они вместе выполняют блокирование, после чего остается на месте, а игрок зоны 4 перемещается в зону 3 и выполняет блокирование вместе с игроком зоны 3, после чего сам остается на месте, а игрок зоны 3 перемещается в зону 2 и вместе с игроком этой зоны выполняет блокирование. После чего игрок зоны 2 перемещается в зону 4 и упражнение продолжается.

8. Игроки располагаются в зонах 4, 3 и 2. Блокирующие игроки зон 3 и 2 ставят двойной блок в зоне 2, а игрок зоны 4 – в своей зоне. После этого все три игрока перемещаются в зону 3 и ставят тройной блок.

9. Игроки в зонах 4, 3 и 2. Игроки зон 4 и 2 перемещаются в зону 3 и ставят тройной блок.

### *Примерные упражнения с мячами*

1. В парах. Один игрок выполняет нападающий удар с собственного подбрасывания, другой ставит блок, стараясь по действиям нападающего определить направление удара.

2. То же, но нападающий чередует силовые удары с обманными. Блокирующий должен разгадать намерения нападающего игрока. Если производится удар, то ставится блок, в случае обмана выполняется страховка.

3. Расположение игроков то же, что и в предыдущем упражнении. Нападающий выполняет удар или обман за блок. В случае удара блокирующий должен закрыть его направление, в случае обмана после приземления он выполняет самостраховку.

4. Нападающие игроки стоят с мячами в зонах 4 и 2, блокирующий игрок – в зоне 3 на противоположной стороне площадки. По сигналу преподавателя игрок зоны 4 с собственного подбрасывания выполняет нападающий удар, а игрок зоны 3, переместившись, ставит блок, затем возвращается в и.п. Затем ставится блок игроку зоны 2.

5. То же, но нападающие игроки расположены в зонах 4, 3 и 2.

6. Связующий игрок расположен в зоне 3, нападающие – в зонах 4 и 2. Блокирующий – в зоне 3 на противоположной стороне площадки. Блокирующий игрок, предугадав по действиям связующего игрока направление передачи для нападающего удара, должен переместиться в соответствующую зону и поставить блок.

7. Нападающий удар проводится из зоны 4 после передачи из зоны 3. В момент касания мяча пасующим игроком, блокирующий игрок имитирует блок в зоне 3, после чего перемещается в зону 2 для блокирования нападающего удара.

8. В зоне 2 выполняется нападающий удар с низкой передачи, в зоне 4 – с высокой. Поочередное блокирование нападающих ударов игроком зоны 3.

9. Связующий игрок располагается между зонами 2 и 3. Нападающие – в зонах 3 и 4. Блокирующий игрок – на противоположной стороне площадки. Игрок зоны 3 выполняет нападающий удар с низкой передачи, игрок зоны 4 – с полупрострельной. Блокирующий игрок по действиям связующего и нападающего зоны 3

должен определить, в какой из зон будет выполняться нападающий удар, при необходимости переместиться и поставить блок.

10. Игроки нападающей команды располагаются в зонах 6, 2 и 3. Блокирующий – в зоне 4 противоположной стороны площадки. Игрок зоны 6 выполняет первую передачу на удар в зону 2. Блокирующий игрок зоны 4 должен поставить блок и успеть переместиться на откидку в зону 3.

Откидка – это передача в прыжке, но она не отделима от нападающего удара с первой передачи. Цель откидки – выведение нападающих на удар без блока, против одного блока или неорганизованного блока, а также создание условий для внезапного нападения. Откидкой достигают результата в том случае, если имитация удара выполнена убедительно и передача сделана только в последний момент.

11. Блокирующие игроки расположены в зонах 4, 3, 2. С противоположной стороны площадки нападающие игроки со вторых передач проводят нападающие удары из зон 4 и 2. Задача: поставить двойной блок в зонах 2 и 4.

12. То же, но три нападающих игрока. При нападающем ударе из зон 4 и 2 – двойной блок, при ударе в зоне 3 – тройной блок.

13. Нападающий удар из зоны 3 – с низких передач, из зон 4 и 2 – с быстрых и низких передач. Индивидуальное блокирование тремя игроками.

14. Поочередное одиночное блокирование нападающих ударов в зонах 4, 3 и 2. После блока в каждой зоне прием нападающих ударов на своей стороне площадки от игроков зон 1, 6 и 5.

*Техника группового блокирования* (2-3 игрока) предполагает, прежде всего, согласованность действий игроков. На этой основе и строится методика обучения.

### ***Примерные упражнения***

1. В паре имитация блока на месте.
2. То же, но после перемещения вдоль сетки вправо-влево на один приставной шаг.
3. То же, но после перемещения игрока зоны 3 в зону 2 (4).
4. То же, но после перемещения игрока из зоны 2 (4) в зону 3.
5. Групповое блокирование на месте в зоне 2 (4) нападающих ударов, произведенных игроками с собственного подбрасывания из зоны 4 (2) противоположной стороны площадки.

6. То же, но исходное положение одного блокирующего в зоне 3.
7. Групповое блокирование на месте в зоне 2 (4) нападающих ударов после второй передачи из зоны 3.
8. То же, но исходное положение одного блокирующего в зоне 3.

## **4.2. Тактика игры в волейбол**

Под тактикой игры в волейбол понимают целесообразное (адекватное игровой ситуации) использование техники игры и организацию действий игроков с целью достижения успеха в противоборстве с соперником. Четкая организация взаимодействия игроков команды обеспечивается подбором игроков (комплектованием) и их расстановкой на площадке, т.е. с учетом игровых функций, позволяющих наилучшим образом использовать их индивидуальные возможности. В современном волейболе различают нападающих первого и второго темпа и связующих игроков – по характеру проявления индивидуальных качественных способностей (рост, быстрота, прыгучесть, тактическое мышление) и роли в организации атакующих действий.

Нападающий первого темпа – это игрок, который обладает надежными действиями в атаке и на блоке и хорошо играет с низких передач. Нападающий второго темпа – это универсально подготовленный игрок, обладающий высокой активностью в организации атакующих и защитных действий. Разделение нападающих «по темпу» условно, в принципе нападающие должны хорошо уметь выполнять атакующие удары в тактических комбинациях в нападении на любом месте.

Связующий игрок должен обладать высокой надежностью вторых передач мяча в различных игровых ситуациях. Учитывая, что данная игровая функция предполагает практическую реализацию тактического замысла в игре, к связующим игрокам предъявляются исключительно высокие требования как к организаторам игровых действий. Это, как правило, спокойные и рассудительные игроки, блестяще понимающие игру и мгновенно ориентирующиеся в ее сложных ситуациях.

С целью равномерного распределения сил в команде ее комплектуют по определенному принципу. При этом учитывается не

только стартовый, но и запасной составы. Наиболее оправданными признаются принципы 4+2 (четыре нападающих и два связующих) и 5+1 (пять нападающих и один связующий). Реже используется принцип 3+3 (три нападающих и три связующих), при котором игроки разных функций располагаются через зону.

Тактика игры условно делится на два больших раздела: тактику нападения и тактику защиты. Каждый из этих разделов в зависимости от принципов организации действий игроков разделяется на группы, системы, способы и т.д.

#### 4.2.1. Тактика нападения

В содержание тактики нападения входят командные тактические действия (системы игры), групповые тактические действия (тактические комбинации), а также индивидуальные тактические действия при использовании всех технических средств ведения игры. Развертывание тактических действий во времени начинается с определения системы игры в нападении, которая реализуется через тактические комбинации и в конечной фазе переходит в индивидуальные. В такой логической последовательности и рассматривается содержание тактических действий в нападении.

**Командные тактические действия.** Организация командных взаимодействий в нападении осуществляется по трем направлениям: со второй передачи игрока передней линии (одной из зон атаки, преимущественно 3 и 2); со второй передачи игрока, выходящего из тыловых зон в одну из зон атаки; с первой передачи или откидки. К вынужденным способам организации взаимодействий в нападении относятся случаи, когда вторую передачу для завершающих действий выполняют игроки тыловых зон в результате некачественного приема мяча. Нападение со второй передачи игрока передней линии – самый простой и доступный способ организации атаки. В зависимости от начальной расстановки игроков и плана ведения игры передача может выполняться с любой из зон нападения: 2, 3, 4. Нападение со второй передачи игрока, выходящего из тыловых зон к сетке, позволяет значительно расширить фронт атакующих действий, что повышает их эффективность. В зависимости от расстановки игроков и плана ведения игры выход связующего игрока может осуществляться с любой из тыловых зон площадки: 1, 5, 6.

Нападение с первой передачи или откидки – самый эффективный способ организации завершающих действий. Однако его применение сопряжено с большой трудностью выполнения приема-передач после сложных подач и атакующих ударов. Поэтому он применяется, как правило, в тех случаях, когда соперник завершает взаимодействия с малой вероятностью выигрыша.

**Групповые тактические действия.** Под групповыми тактическими действиями понимают взаимодействия двух или нескольких игроков, решающих часть общекомандной задачи. Групповые взаимодействия заключается в следующем:

1. Игрок, принимавший мяч (подачу или удар), направляет его игроку передней линии, который будет выполнять вторую передачу нападающему. Это взаимодействие принимающего мяч с передающим игроком передней линии.

2. Любой игрок направляет принятый мяч на переднюю линию в зону нападения для второй передачи, которую будет выполнять выходящий игрок задней линии. Это взаимодействие принимающего игрока с выходящим игроком задней линии.

3. Игрок, передающий мяч на удар, взаимодействует с нападающим игроком и наоборот. В этом случае нападающий удар можно выполнить со второй или первой передачи.

4. Нападающие игроки взаимодействуют друг с другом при игре в своей зоне и в зоне партнера.

Все групповые взаимодействия игроков проявляются в определенных тактических комбинациях – заранее согласованных и разученных взаимодействиях. По структуре передвижения нападающих взаимодействия можно разделить на три группы: взаимодействия без изменения направления передвижений (каждый в своей зоне); с изменением направления передвижения; с окрестным передвижением. Рассмотрим наиболее типичные тактические комбинации каждой из названных групп.

1. Принимающий подачу (нападающий удар) направляет мяч связующему в зону 3, который передает его в зону 4 или 2 (за голову). Если связующий будет находиться в зоне 2, то он может передавать мяч для завершения атаки в зоны 4 или 3. Аналогичные варианты этих комбинаций возможны и при выходе связующего к сетке из тыловых зон. Ведущую роль здесь будет играть игрок зоны 3, который первым должен начинать разбег для атаки с низкой, короткой передачи или передачи на взлете и создать впечатление у



соперника, что именно он будет выполнять атакующий удар.

2. Принимающий игрок также направляет мяч к сетке связующему в зону 3. Связующий может передать мяч:

- на укороченное расстояние между зонами 4-3;
- по низкой траектории в своей зоне;
- по низкой траектории за голову;
- на укороченное расстояние между зонами 3-2.

Во всех этих вариантах нападающие игроки будут передвигаться к сетке под определенными углами, вплоть до завершения взаимодействий в «чужой зоне».

3. Более высокий уровень мастерства предьявляют тактические комбинации с окрестным передвижением нападающих.

К наиболее эффективным групповым действиям нападения, как уже отмечалось, относятся взаимодействия, в результате которых мяч приемом подач или нападающих ударов сразу адресуется для атаки в одну из зон передней линии. Как уже отмечалось, это возможно практически лишь в тех случаях, если соперник не смог завершить свои взаимодействия атакой и вынужден без явной угрозы отбить мяч через сетку. При этом, в зависимости от действия соперника, возможны два варианта атаки: непосредственно с приема-передачи или с откидки.

**Индивидуальные тактические действия.** Индивидуальные действия игроков представляют собой частное выражение командных и групповых взаимодействий. Они разделяются на действия без мяча и с мячом. Для действий без мяча наиболее характерными являются выбор места и корректировка действий партнеров по команде при подготовке к выполнению передач, подач и атакующих ударов. Действия с мячом характеризуются выбором способа выполнения приема и эффективным его применением.

При выполнении передач мяча для атакующих ударов наиболее типичными действиями игроков являются:

- передача нападающему, находящемуся впереди связующего;
- передача нападающему, находящемуся сзади связующего;
- равномерное распределение передач мяча нападающим;
- передача нападающему против слабого блокирующего игрока соперника;
- изменение траектории передач в зависимости от качества приема мяча и тактического плана игры;
- изменение направления передач: на сторону соперника

после имитации передачи вперед; за голову после имитации передачи вперед; вперед после имитации передачи за голову.

При выполнении подач основными тактическими действиями являются:

- чередование подач на силу;
- подача на игрока команды-соперника, слабо владеющего навыками приема;
- подача на основного нападающего;
- подача на игрока, вступившего в игру после замены;
- подача на связующего, выходящего с задней линии;
- подача между игроками;
- подача в трудные для приема места площадки.

При выполнении нападающих и атакующих ударов основными тактическими действиями будут:

- выбор способа отбивания мяча через сетку;
- имитация атакующего удара и передача («обман») на сторону соперника двумя руками (или одной рукой);
- чередование способов атакующих ударов в зависимости от складывающейся ситуации;
- атакующие удары поверх блока, от рук блокирующих в аут, между рук блокирующих;
- имитация атакующего удара и передача в прыжке (откидка);
- имитация передачи в прыжке (откидки) и обманный атакующий удар (скидка);
- имитация атакующего удара и задержка мяча над сеткой (прижимание к блоку соперника).

#### 4.2.2. Тактика защиты

Цель защитных действий – противодействие активным (атакующим) действиям соперника над сеткой или падению мяча на площадку. Игра в защите включает командные, групповые и индивидуальные тактические действия.

**Командные тактические действия.** Действия команды в защите определяются тремя основными моментами состояния игры: приема подачи, приема атакующего (нападающего) удара или отскочившего мяча от блока соперника (страховка атакующего игрока). Содержание командных действий обусловлено следующими основными факторами: особенностью нападающих

действий команды соперника, возможностью исполнительского мастерства игроков, характером последующих действий, особенностью игровой ситуации. Все возможные (типичные) случаи отмеченных факторов команда должна уметь предвидеть и подготовить методы и способы (варианты) противодействий. Рассмотрим наиболее типичные из них.

При приеме подач команда использует в основном два варианта расположения игроков: в линию и уступами. Вариант в линию используется тогда, когда все игроки одинаково владеют мастерством приема подачи, а в нападении не применяется каких-либо сложных построений. Игровое пространство площадки при данном варианте расстановки игроков распределяется равномерно. Однако следует учитывать следующие основные особенности тактики подач соперника:

- выбор места (расстояние от сетки) на площадке;
- возможность чередования соперником подач по силе;
- возможность подач между игроками;
- возможность подач навстречу выходу связующего.

В современном волейболе преимущественное применение получил вариант расстановки уступами. Он позволяет лучше использовать положительные качества игроков, как при приеме подач, так и при организации атакующих действий. Так, если игрок зоны 3 не владеет хорошо передачей мяча, а игрок зоны 4 – атакующим ударом. При этом, если игрок зоны 3 хорошо владеет приемом подачи, то он может оттянуться и в глубину площадки, но не далее игрока зоны 6.

При приеме атакующих ударов используются в основном три системы расстановки игроков защиты: в линию – при страховке блокирующих (блокирующего) свободным игроком передней линии; уступом вперед – при страховке игроком зоны 6 и уступом назад – при страховке блокирующих игроками 5 или 1 зон.

При страховке игроками передней линии игрок зоны 6 находится в середине площадки, куда зачастую направляется обманный удар в игре команд новичков. При страховке игроком зоны 6 крайние защитники оттягиваются дальше к лицевой линии, и, наоборот, к лицевой линии оттягивается игрок зоны 6 в том случае, если страховку осуществляют крайние защитники.

**Групповые тактические действия.** Групповые тактические действия – это взаимодействия нескольких игроков в отдельных

моментах игры: при приеме подач и атакующих ударов, блокировании соперника и страховке своего атакующего игрока.

Основу групповых тактических действий у сетки составляет групповой (преимущественно двойной) блок. Тройной блок применяется редко. Блокирующие игроки разделяются на среднего и крайних. При этом ведущую (основную) роль в организации двойного блока играет волейболист, противодействующий основному направлению атаки. Отсюда, например, если удастся установить, что преимущественное направление атак соперника по диагонали, то в середине сетки должен находиться сильнейший блокирующий игрок. При тройном блокировании, а оно чаще всего применяется в середине сетки, крайние игроки пристраиваются к среднему.

Успех группового блока всецело зависит от согласованности действий игроков. Вот наиболее важные положения организации двойного блока:

- при блокировании ударов по ходу с высоких передач руки блокирующих соприкасаются друг с другом;

- при блокировании ударов с переводом влево в зоне 4 средний игрок располагается левее мяча, выставляя руки под углом к сетке, крайний блокирующий располагается напротив мяча и приближает руки к среднему;

- при блокировании ударов с переводом влево крайний игрок должен развернуть правую ладонь навстречу мячу, а левую – напротив мяча, средний блокирующий приближает руки вплотную к крайнему.

Групповые действия при приеме подач сводятся в основном к решению четырех задач:

- страховка игрока, принимающего подачу;
- страховка игрока, слабо принимающего подачу;
- взаимодействие при полном выключении из приема определенного игрока (игроков);
- взаимодействие с выходящим (связующим) игроком.

Каждый игрок должен быть готов подстраховать партнеров, принимающих подачу, особенно располагающихся у боковых линий площадки. Игроку, слабо принимающему подачу, отводится ограниченный простор действий до возможного предела. Игрок, не владеющий приемом, в критические моменты игры выключается вообще. Для обеспечения нормального построения взаимодействий атакующих игроков большую роль играет надежный выход

к сетке связующего игрока из тыловых зон. В этом случае имеет место строгая согласованность действий связующего игрока и закрывающего при приеме подачи зону выхода: время выхода, направление передвижения, скорость передвижения и т.д.

Групповые действия при приеме атакующего удара включают следующие взаимодействия игроков:

- защитников между собой, защитников со страхующими (первый и второй эшелоны страховки);
- страхующих с блокирующими;
- защитников с блокирующими; страхующих между собой.

При каждом взаимодействии функции игроков детализируются и распределяются за конкретными игроками.

**Индивидуальные тактические действия.** Индивидуальные действия игрока в защите включают: выбор места и действия при приеме подач, атакующих ударов, отскочившего мяча от блока соперника, блокирования и самостраховку при блокировании.

При приеме подач игрок выбирает место с учетом зоны (радиуса) своих действий и особенностей подачи соперника. При подачах на силу он располагается за средней частью площадки с таким расчетом, чтобы принять мяч снизу на уровне пояса. В том случае, когда соперник чередует подачи на силу с подачами на переднюю линию, принимающий должен внимательно следить за действиями подающего. Наиболее надежной информацией предполагаемых действий соперника служит амплитуда замаха при подаче. В любом случае необходимо располагаться не ближе средней части площадки, так как передвижение вперед более благополучно для приема мяча, нежели назад. При приеме атакующих ударов большое значение имеет анализ игровых ситуаций, что в общем обусловливается игровым опытом. При выборе места для приема атакующего удара важно определить направление удара, траекторию и направление передачи, удаление мяча от сетки, индивидуальные особенности нападающего, а также учитывать требования принятой системы командных взаимодействий в защите. При страховке атакующего важно учитывать расстояние до него, характер блока соперника и передачи на удар. Так, если атака выполняется с передач, близких к сетке против организованного блока, следует ожидать почти вертикального отскока мяча. Для этого ближайшему страхующему необходимо располагаться в 1 м от атакующего в низкой стойке с вытянутыми вперед руками для приема мяча

снизу. При атакующих ударах из передач с заниженной траекторией и удаленных от сетки вероятность отскока в глубину площадки увеличивается. Важнейшими факторами успешных действий игрока в защите являются наблюдательность (внимание) и готовность к действию. При блокировании выбор места и своевременность прыжка имеют определяющее значение. При зонном (неподвижном) блоке игрок закрывает только одно направление удара – зону площадки. При подвижном блоке он закрывает направление удара.

Время (момент) для прыжка на блок во многом зависит от характера передач на удар. При ударах с высоких и средних передач блокирующий прыгает после атакующего. При ударах с низких и скоростных передач – одновременно с атакующим, при атаке на взлете – раньше атакующего.

Вынос рук над сеткой осуществляется в последний момент, что затрудняет оценку характера блока.

Однако это не распространяется на те случаи, когда передача выполнена на сетку и атакующий стремится выиграть дуэль на опережении. В этих случаях, как и при ударах с близких к сетке передач, вынос рук и перенос их через сетку должен осуществляться активно.

Постановка рук и особенно кистей зависит от направления удара. При ударах по ходу разбега ладони располагают точно напротив мяча почти в одной плоскости. При блокировании косых ударов из зон 4 и 2 руки выносят левее (правее) мяча и одну ладонь поворачивают навстречу мячу. Аналогично поступают и при ударах с переводами, с той лишь разницей, что при переводе влево руки выносят справа от мяча.

При самостраховке после выполнения блока (а иногда и атакующего удара) игрок должен помнить, что радиус его действий – вытянутая рука. На этом расстоянии от сетки он обязан, быстро повернувшись после блока, принять отскочивший мяч.

### **Контрольные вопросы**

1. Краткое содержание игры, как вида спорта.
2. Подачи мяча. Способы подач.
3. Передачи мяча. Способы передач
4. Нападающие удары. Краткая характеристика.
5. Блокирование. Краткая характеристика.
6. Краткая характеристика тактики игры.

## 5. Футбол

**Футбол** – командный вид спорта, в котором целью является забить мяч в ворота соперника ногами или другими частями тела (кроме рук) большее количество раз, чем команда соперника.

Футбол один из наиболее популярных видов спорта в вузе. Футбол как средство физического воспитания способствует всестороннему физическому развитию, укреплению здоровья и подготовка к социально-профессиональной деятельности.

При прохождении учебного раздела по футболу обучающиеся должны выполнить зачетные требования (прил. 3).

Футбол – это спортивная игра на травяном поле, в которой две противоборствующие команды (по 11 человек в каждой), используя ведение и передачи мяча ногами или другой частью тела (кроме рук), стремятся забить его в ворота соперника и не пропустить в свои. Футбольное поле – 90-120×45-90 м (рис. 5.1), продолжительность игры – 90 мин (2 тайма по 45 мин с перерывом 15 мин).

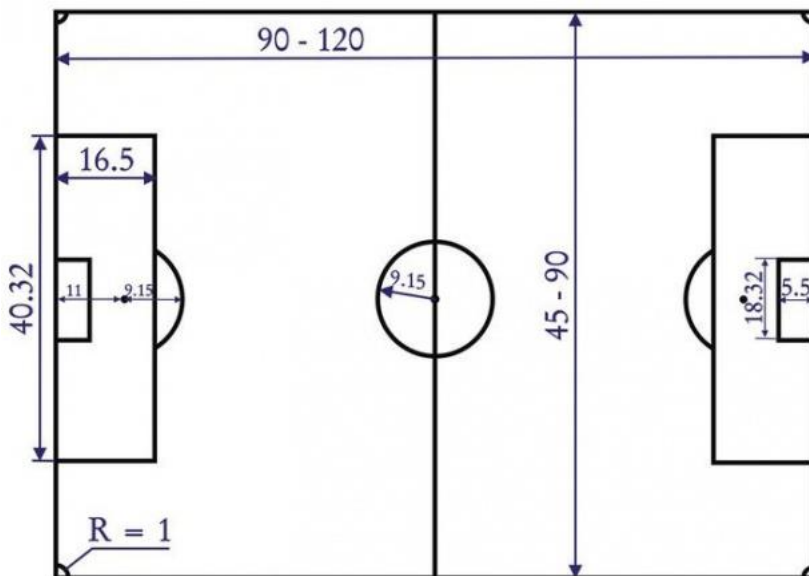


Рис. 5.1. Футбольное поле

## 5.1. Техника игры в футбол

Игра в футбол ведется с помощью перемещений (маневра), ударов по мячу ногами, головой, приемов (остановок) мяча, ведения мяча, финтов, отбора, вбрасывания мяча. Техника игры вратаря, кроме того, включает ловлю, отбивы, переводы, броски мяча руками.

**Перемещения.** Перемещения в виде ходьбы, медленного бега, ускорений, бега спиной вперед, прыжков, приставных шагов имеют место в течение всей игры. В случаях, когда футболист освобождается от опеки соперника, стремится оказаться в перспективной позиции для развития, завершения атаки, осуществляет перехват мяча у противника, устремляется в какую-то зону для участия в обороне ворот, применяется ускорение. Приставные и скрестные шаги используются вратарями для смены позиции, перед бросками, отбивами мяча. Полевые игроки пользуются ими для смены позиции и при сопровождении противника, владеющего мячом и пытающегося применить обводку.

**Методика обучения.** Основные способы перемещений (ходьба, бег, прыжки) осваиваются на занятиях по физической культуре. На занятиях целесообразно придерживаться такой последовательности обучения перемещениям:

- бег по прямой и дугам;
- бег с быстрыми остановками, поворотами, прыжками;
- «челночный» бег;
- приставные, скрестные шаги по прямой, дугам;
- бег спиной вперед по прямой, дугам.

По мере освоения различных способов перемещений усложняются условия их выполнения.

### **Упражнения**

1. 6-10 шагов спиной вперед, поворот кругом и ускорение (20-40 м) по прямой, дуге.
2. 4-6 приставных шагов вправо (влево), поворот направо (налево) и ускорение по прямой, дуге (20-40 м).
3. 2-4 приставных шага вправо (влево), поворот направо (налево) и прыжок вверх с имитацией удара по мячу головой (полевые игроки), ловли, отбивания мяча (вратари).
4. 2-3 приставных и 1-2 скрестных шага вправо (влево),



поворот направо (налево) и прыжок вверх с имитацией удара по мячу головой.

5. Бег по дугам (предельно быстро), «челночный» бег.

6. Эстафеты с бегом, прыжками.

**Удары по мячу ногами.** Удары по мячу ногами производятся по неподвижному, движущемуся (катящемуся, летящему) мячу внутренней, внешней стороной стопы, серединой, внутренней, внешней стороной подъема, бедром, носком, пяткой.

Удары по мячу подъемом применяются преимущественно при осуществлении средних и длинных передач мяча, взятия ворот, при угловых, свободных и штрафных ударах.

**Удар серединой подъема.** После движения футболиста к мячу (шагом, бегом) слегка согнутая опорная нога ставится близко к мячу (на одной линии или сбоку от него), туловище наклоняется вперед – в сторону опорной ноги. Величина замаха может быть различной. К моменту соприкосновения ноги с мячом скорость движения подъема по сравнению с бедром заметно возрастает. В момент удара голеностопный сустав напряжен, носок оттянут вниз. Рука, одноименная опорной ноге, движется вниз-вперед и вправо, разноименная – вниз и назад.

**Удар внешней стороной подъема** выполняется так же, как и серединой подъема. Отличие в том, что в момент удара стопа с оттянутым вниз носком слегка повернута внутрь. После нанесения удара нога продолжает движение вперед. Большая площадь соприкосновения ноги с мячом позволяет достичь высокой точности в ударах.

**Удар внутренней стороной подъема.** Опорная нога ставится несколько сзади и сбоку от мяча. Удар по мячу наносится частью стопы, расположенной между большим пальцем и лодыжкой. В момент удара голеностопный сустав напряжен, носок оттянут вниз. При ударе правой ногой туловище наклоняется влево-вперед, при ударе левой – вправо-вперед.

**Удар внутренней стороной стопы** применяется в основном при осуществлении коротких и средних передач мяча. Большая площадь соприкосновения ноги с мячом при ударе позволяет достичь высокой его точности. Слегка согнутая опорная нога ставится на расстоянии 15-30 см сбоку или сбоку – сзади от мяча. Замах, как правило, небольшой. При ударе по мячу стопа бьющей ноги развернута наружу, голеностопный сустав напряжен.

**Удар носком** применяется в условиях скученности футболистов при атаке ворот, отборе мяча, реже при передачах. Слегка согнутая опорная нога ставится сбоку или сбоку – сзади от мяча. Удар по мячу наносится носком. В момент удара голеностопный сустав напряжен, туловище наклонено вперед.

**Удар пяткой применяется** для осуществления коротких передач. Наибольший успех он приносит у ворот соперников, где любое неожиданное действие создает благоприятные условия для развития и завершения атаки. Опорная нога ставится впереди и сбоку от мяча, маховая (согнутая в колене) нога проносится мимо мяча вперед-вверх, после замаха пятка бьющей ноги быстро движется назад-вниз. Удар наносится в середину мяча или несколько ниже ее.

**Методика обучения.** Удары по мячу ногами изучают в такой последовательности: удары по неподвижному, катящемуся, только что отскочившему («с полулета»), летящему мячу.

Сначала обучают удару внутренней стороной стопы, затем подъемом (серединой, внутренней и внешней стороной), носком. Особое внимание футболистов следует обращать на свободу движений и правильную постановку опорной ноги по отношению к мячу. На первых порах обучения оправдано использование в занятиях подводящих упражнений, имитации ударов по мячу. Для устранения боязни занимающихся наносить удары подъемом следует пользоваться облегченными (волейбольными) мячами. По мере освоения приема условия выполнения ударов по мячу усложняются:

- удары производятся в движении, прыжке, по движущемуся, летящему мячу;
- увеличивается расстояние до цели;
- уменьшается цель, мишень;
- вводится противоборствующий игрок;
- технический прием выполняется в условиях игровых упражнений и игр.

### **Упражнения**

1. Удары по неподвижному мячу после одного и более шагов, с разбега о стенку или щит, и прием отскочившего от них мяча.
2. Удары по катящемуся мячу в движении (догоняя мяч).
3. Подбрасывание мяча руками и удар «с полулета».

4. Удар по подвешенному мячу (с места, в прыжке).
5. Удар по мячу, посланному партнером, находящимся впереди, сбоку, сзади.
6. Удары по мячу с заданиями придать мячу определенную траекторию, послать мяч на определенное расстояние с заданной траекторией.
7. Ведение мяча, обводка стоек и удар в цель.
8. Ведение мяча, поворот на 360° и удар в цель.
9. Ведение мяча, перепрыгивание через препятствие (планка, барьер) и удар в цель.
10. Ведение мяча, игра с партнером «в стенку» и удар в цель.

**Удары по мячу головой.** Удары по мячу головой производятся лбом, боковой частью головы, редко затылком, в опорном и безопорном положении (прыжке). Удары по мячу лбом обеспечивают наибольшую точность и дальность полета мяча. Удар по мячу в опорном положении. В зависимости от игровой ситуации, траектории полета мяча удар выполняется с разбега, после одного и нескольких шагов и с места. До удара с места из положения ноги врозь (одна впереди) туловище отводится назад (голова прямо), тяжесть тела переносится на сзади стоящую ногу, руки согнуты в локтях. Затем следует ускоряющееся движение туловища вперед и удар по мячу. При ударе с разбега в последнем (стопорящем) шаге плечи отводятся назад, затем следует быстрое сгибание туловища и удар по мячу. Взгляд футболиста направлен в сторону удара. При ударе по мячу боковой частью головы туловище вначале отклоняется в сторону, противоположную направлению удара, затем следует быстрое выпрямление туловища и удар по мячу головой.

Удар по мячу лбом в прыжке требует от футболиста точной оценки траектории, скорости полета мяча, высокой координации движений в момент удара. Последний шаг в разбеге – стопорящий. Сочетание маха руками вверх с быстрым толчком ноги в момент, когда проекция общего центра тяжести находится над точкой опоры, способствует высокому выпрыгиванию и подготовке к удару (плечи, бедра отводятся назад, голова прямо). Далее следует быстрое выпрямление туловища, удар по мячу лбом, сгибание в тазобедренном суставе и приземление на слегка согнутые ноги.

**Методика обучения.** Удары по мячу головой изучают в такой последовательности: удары лбом, боковой частью головы в опорном положении (с места, с разбега), в прыжке (с места, с разбега).

При обучении ударам головой широко используются подвесные и облегченные мячи. По мере освоения ударов усложняются условия их выполнения: а) увеличивается расстояние до цели, уменьшается цель; б) удар выполняется после бега спиной вперед, «челночного бега»; в) вводится противоборствующий игрок; г) технический прием выполняется в условиях игровых упражнений и игр.

### ***Упражнения***

1. Имитация удара по мячу головой в опорном положении и в прыжке.

2. Удары по подвешенному мячу в опорном положении и в прыжке.

3. Удары по мячу в прыжке (партнер подбрасывает мяч спереди, сбоку, сзади).

4. Партнеры стоят в затылок друг другу на расстоянии 1,5-2 м. Мяч подбрасывается над головой впередистоящего футболиста. Стоящий за его спиной игрок в прыжке бьет по мячу головой, посылая его в заранее обусловленную цель.

5. Подбрасывание мяча над собой, замах и удар (в опорном положении и в прыжке).

6. Удары по мячу головой после передач мяча с линии ворот, угла штрафной площади, от боковой линии в площадь ворот.

***Приемы (остановки) мяча.*** Приемы (остановки) мяча осуществляются: подошвой, внутренней и внешней стороной стопы, бедром, подъемом, носком, грудью, головой. Квалифицированные футболисты связывают прием мяча с последующим действием.

***Прием мяча под подошву*** применяется в случаях, когда мяч катится по земле или падает сверху. Слегка согнутая опорная нога ставится рядом с местом предполагаемого приземления мяча (тяжесть тела на опорной ноге), вторая нога, согнутая в колене, выносится вперед с приподнятым носком (пятка низко над поверхностью поля). Только что отскочивший от поля мяч принимается под подошву.

***Прием мяча внутренней стороной стопы*** используется в случаях, когда мяч катится, летит на высоте колена, живота, падает сверху. При приеме катящегося навстречу мяча тяжесть тела на опорной ноге, вторая разворачивается носком наружу. В момент соприкосновения с мячом нога отводится назад (уступающее

движение).

При **приеме падающего сверху мяча** опорная нога ставится на 30-60 см от места предполагаемого приземления мяча, принимающая мяч нога отводится в сторону (мяч падает сбоку) или назад (мяч опускается навстречу), голень и носок разворачиваются наружу, пятка низко над полем. Голень образует с поверхностью поля острый угол. Мяч принимается стопой в момент его отскока. Прием мяча, летящего в стороне от футболиста, осуществляется (в зависимости от высоты полета мяча) в опорном и безопорном положении. В момент соприкосновения ноги с мячом имеет место уступающее движение стопы.

**Прием мяча подъемом** применяется в случаях, когда мяч падает сверху. Принимающая мяч нога, слегка согнутая в колене, поднимается вперед и в момент соприкосновения с мячом уступающим движением сопровождает мяч.

**Прием мяча бедром** применяется в случаях, когда мяч падает сверху или летит навстречу футболисту. Техника приема мяча аналогична приему мяча подъемом.

**Прием мяча грудью** применяется в случаях, когда мяч летит высоко и его невозможно принять ногами. При приеме мяча в опорном положении, выбрав удобную позицию, футболист слегка сгибает ноги (руки согнуты перед грудью). В зависимости от скорости, траектории полета мяча и задачи последующего действия перед приемом мяча на грудь футболист увеличивает или уменьшает угол наклона туловища, прогиб в грудной части, а в момент приема мяча изменяет положение груди, удлиняет или укорачивает амортизационный путь туловища с мячом.

**Методика обучения.** При обучении приемам мяча целесообразна такая последовательность: прием катящегося мяча (подшвой, внутренней, внешней стороной стопы); прием только что отскочившего мяча; прием падающего сверху мяча; прием летящего мяча.

**Прием мяча подошвой, внутренней, внешней стороной стопы, бедром, подъемом, носком, грудью, головой.** Сначала осваиваются приемы мяча на месте, затем после одного и более шагов, на бегу, в прыжке.

В процессе обучения приемам мяча необходимо добиваться от занимающихся уменьшения зрительного контроля над мячом и, что особенно важно, сокращения паузы между приемом мяча и

последующим действием.

По мере освоения приема усложняются условия его выполнения:

- прием мяча осуществляется в движении боком, спиной вперед;
- ограничивается зона выполнения приема мяча;
- усложняется траектория полета мяча, увеличивается скорость полета мяча;
- занимающиеся получают задание объединить прием мяча с определенным последующим действием;
- прием мяча выполняется после «челночного» бега, подскоков, поворотов, кувырков;
- вводится сопротивление противника;
- технический прием выполняется в условиях игровых упражнений и игр.

### ***Упражнения***

1. Партнеры стоят лицом друг к другу на расстоянии 8-15 м, один из них посылает мяч по земле партнеру, тот принимает его под подошву, внутренней стороной стопы.

2. Удар по мячу в щит, стенку и прием отскочившего мяча под подошву, внутренней стороной стопы, на подъем, бедром, на носок, грудью.

3. Подбрасывание мяча руками вверх, вверх-вперед и прием его заранее обусловленным способом.

4. Партнеры с расстояния 15-20 м посылают друг другу мячи по различным траекториям для приема мяча в движении.

5. Партнеры располагаются лицом друг к другу на расстоянии 10-15 м. Как только один из них (не владеющий мячом) начинает движение спиной вперед или в сторону, второй посылает ему мяч с различной скоростью и траекторией. Первый должен принять мяч и отправить его в цель.

6. Один футболист стоит лицом к стенке, батуду, щиту на расстоянии 3-5 м от них. Партнер находится за его спиной и посылает мяч в различные части стенки ногой (рукой), первый должен принять мяч, отскочивший от стенки.

***Ведение мяча.*** Ведение мяча осуществляется последовательными толчками мяча внутренней, внешней стороной подъема, внутренней стороной стопы, носком. В зависимости от обстановки

футболисты при ведении мяча стараются не отпускать его от себя (соперник близко) или посылают вперед, что позволяет быстро преодолевать те или иные отрезки пути (соперник далеко). Если соперник близко, толчки производятся в нижнюю часть мяча, и ему придается обратное вращение, если же противник далеко, удары наносятся в середину мяча.

**Методика обучения.** При обучении ведению мяча следует добиваться от занимающихся мягкости, свободы движений, полного контроля футболиста над мячом независимо от скорости бега. Обучение приему целесообразно начинать с ведения мяча по прямой толчками внешней стороной стопы одной ноги или попеременно обеими ногами в медленном темпе. Одновременно осваивается ведение мяча по дугам (вправо внешней стороной стопы правой ноги или внутренней стороной стопы левой ноги, влево – внешней стороной стопы левой ноги или внутренней стороной стопы правой ноги). По мере освоения ведения мяча занимающиеся получают задания: увеличить скорость передвижения; вести мяч определенным способом; вести мяч, меняя скорость и направление бега; вести мяч в условиях игровых упражнений и игр.

### **Упражнения**

1. Ведение мяча по прямой, дугам, ломаным линиям толчками одной и поочередно двумя ногами.
2. Ведение мяча, двигаясь левым, правым боком вперед, толчками одной и двумя ногами; то же в движении спиной вперед.
3. Ведение мяча, поворот на 360°, ведение мяча.
4. Жонглирование мячом (3-4 раза), приемы мяча под подошву или другим способом, ведение мяча внешней стороной стопы и удар в цель.
5. Ведение мяча, прыжок вверх с имитацией удара по мячу головой, после приземления – ускорение и удар в цель.

**Финты.** Финты применяются для обыгрывания соперника в единоборстве, с целью создания благоприятных условий для последующих действий. Финты состоят из отвлекающей (ложной) части и последующего действия. Отвлекающими движениями могут быть: ложный замах ногой, переступание через мяч, мах ногой над мячом, наклоны туловища в стороны, вперед и т. п. Эффективность финтов тем выше, чем неожиданней и убедительней ложная их часть и быстрее истинное действие.

**Методика обучения.** Обучение финтам следует начинать после того, как занимающиеся овладели техникой ведения мяча, ударов и приема мяча. В первую очередь осваиваются финты, основанные на изменении скорости и направления ведения мяча, затем – включающие в себя внезапные остановки с мячом, позднее – состоящие из ложных замахов, переступаний, перепрыгиваний через мяч, отвлекающих движений туловищем. В последнюю очередь осваиваются сложные финты в движении с внезапными остановками, изменением направления бега, ложными замахами, отвлекающими движениями туловища. По мере освоения финтов усложняются условия их выполнения: вводится пассивный, затем активный противник; технический прием выполняется в условиях борьбы с противником на небольшой площадке; против игрока, владеющего мячом, выступают два противника; технический прием выполняется в условиях игровых упражнений и игр.

### **Упражнения**

1. Ведение мяча по прямой, замах для удара по мячу правой ногой и быстрый уход с мячом вправо.
2. Ведение мяча, замах на удар и остановка мяча, ведение мяча.
3. Стоя на месте, накрыть мяч подошвой правой (левой) ноги, покатить его назад и тут же толчком внутренней стороной стопы той же ноги вернуть мяч в прежнее положение и т. д.; то же с пассивным и активным соперником.
4. Занимающиеся двигаются в парах лицом друг к другу на расстоянии 2-2,5 м, мяч у двигающегося лицом вперед. Владеющий мячом выполняет ложный замах на удар правой ногой. Как только соперник среагирует на него, владеющий мячом немедленно убегает с мячом вправо.

**Отбор мяча.** При отборе мяча необходимо сблизиться с противником (не бросаясь к нему) и в момент, когда он теряет контроль над мячом, послать ногу навстречу мячу или толкнуть соперника плечом в плечо и овладеть мячом. При отборе мяча с помощью подката футболист в падении, выпадает быстро посылает ногу к мячу, стараясь овладеть им.

**Методика обучения.** В начале обучения осваивается отбор мяча у соперника постановкой ноги навстречу мячу, затем остальные способы отбора. Наиболее сложным способом является



овладение мячом с помощью подката. Осуществление этого приема требует от занимающихся не только достаточной быстроты движений и скорости реакции, но и ловкости, гибкости. Поэтому овладению техникой отбора мяча предшествуют систематические упражнения, преимущественно развивающие гибкость, двигательную ловкость, быстроту движений. При обучении отбору мяча следует обратить внимание на выбор правильной позиции по отношению к сопернику, владеющему мячом (лицом, боком к нему), дистанцию, позицию по отношению к воротам и рациональную стойку (ноги слегка согнуты, туловище наклонено вперед, руки расставлены, согнуты в локтях). По мере освоения приема усложняются условия его выполнения:

- увеличивается скорость движения соперника, владеющего мячом;
- заранее обуславливается способ отбора мяча;
- занимающиеся получают задание овладеть мячом, а не выбить его у соперника;
- на отбирающего двигаются подряд несколько соперников, применяющих разные финты;
- отбор мяча осуществляется в условиях игровых упражнений и игр.

### ***Упражнения***

1. Один из футболистов располагается сзади стойки на расстоянии 2-3 м от нее лицом к партнеру, владеющему мячом, и перехватывает, отбивает мячи, посланные к стойке.

2. Один футболист владеет мячом, второй старается отобрать у него мяч. После отбора мяча футболисты меняются ролями. Размеры площадки постепенно увеличиваются.

3. Футболисты располагаются лицом друг к другу и двигаются в парах в одном направлении на расстоянии 1,5-2 м (не владеющий мячом передвигается спиной вперед). Отбирающий мяч улавливает момент и вступает в борьбу за мяч обусловленным способом.

4. Отбирающие мячи (2-3 игрока) располагаются один за другим на расстоянии 15-18 м в коридоре шириной 8-10 м. На них двигаются по два футболиста, один из которых владеет мячом. Применяя передачи мяча и финты, они стремятся обыграть соперников, быстро пройти в коридор. Коллективный отбор не

разрешается. В случае отбора мяча он посылается в определенную зону, цель.

**Вбрасывание мяча из-за боковой линии.** Далекие броски (30-35 м) создают благоприятные условия для развития и завершения атаки. При бросках мяча он обхватывается сбоку и несколько сзади расставленными пальцами, ноги ставятся в положение небольшого шага или на одной линии (ступни расставлены). Отклонившись назад (ноги согнуты) и занеся руки с мячом назад – за голову, футболист, резко выпрямляясь, а затем сгибаясь в тазобедренных суставах, быстро посылает мяч в нужном направлении. Бросок усиливается за счет полного выпрямления рук и энергичного движения кистей в момент броска.

**Методика обучения.** Обучение вбрасыванию мяча целесообразно проводить в такой последовательности: с места, после одного и более шагов, с разбега. При совершенствовании бросков усложняются условия выполнения приема: вбрасывание мяча производится против ветра, мокрым мячом; мяч вбрасывается после «челночного» бега, ускорений, в конце тренировки; технический прием выполняется в условиях игровых упражнений и игр.

### **Упражнения**

1. Броски мяча из-за головы при фиксированном положении туловища и ног; то же с набивным мячом весом 2-5 кг.
2. Броски мяча из положения сидя.
3. Броски мяча в коридор шириной 2-2,5 м на дальность и точность.

**Техника игры вратаря.** В процессе игры вратарь использует ловлю мяча, броски и падения за мячом, отбивы и переводы мяча, удары и ведение мяча ногами, броски мяча руками. Стойка вратаря. Во всех случаях вратарь старается оказаться в удобной стойке для прыжка, падения, броска за мячом в ноги сопернику. В положении готовности к действию ноги вратаря слегка согнуты и расставлены в стороны, туловище наклонено вперед, плечи опущены вниз, предплечья согнутых рук впереди, голова прямо.

Ловля, отбивы, переводы. При ловле катящегося мяча вратарь, оказавшись на пути движения мяча, с сомкнутыми ногами наклоняет туловище вперед, не сгибая ног. Подкатившийся мяч мягко подхватывается руками (ладони обращены к мячу, пальцы расставлены) и поднимается к животу. При ловле мяча, летящего

на уровне живота, вратарь должен оказаться в позиции на пути мяча на слегка согнутых ногах. Мяч мягко принимается согнутыми руками на обращенные вверх-вперед ладони рук. Скорость его полета гасится за счет амортизационного движения рук, затем мяч подтягивается к животу. В момент ловли мяча вратарь наклоняется вперед. При ловле мячей, летящих на уровне головы и выше, руки с расставленными пальцами и ладонями, обращенными вперед или вверх-вперед, посылаются навстречу мячу. В момент соприкосновения с мячом он мягко захватывается и опускается вниз.

Падения за мячом применяются в случаях, когда можно поймать, отбить мяч, не прыгая за ним. В ситуациях, когда мяч летит в стороне от вратаря и у него нет времени оказаться на его пути, вратарю приходится ловить или отбивать его в прыжке с падением. Перед толчком вратарь сгибает ноги, наклоняет туловище в сторону полета мяча. Одновременно с толчком вратарь посылает навстречу мячу руки. Ладони с расставленными пальцами соединены и обращены к мячу. В момент соприкосновения с мячом руки тормозят полет мяча и подтягивают его к груди.

В случаях, когда ловля мяча связана с риском потерять его (мокрый мяч, вратаря атакуют соперники), вратари прибегают к отбивам и переводам мяча. При отбивах мяча удары наносятся в середину мяча кулаком (кулаками), переводы мяча осуществляются эластичным движением открытой ладони (или кулаком) по направлению удара. В ситуациях, когда мяч летит в ворота с близкого расстояния и у вратаря нет времени поймать или отбить его руками, он отражает его ногой. Броски мяча руками применяются, когда вратарь овладел мячом и ему необходимо послать его партнеру для развития атаки. В зависимости от ситуации вратари бросают мяч одной рукой от плеча (мячу придается вращательное движение на себя), сбоку, сверху-сбоку, снизу.

Удары по мячу ногами применяются при введении мяча в игру после его выхода за линию ворот, когда вратарь овладел мячом и его необходимо послать партнерам и, наконец, когда вратарь оказывается за пределами штрафной площади.

Ведение мяча ногами применяется вратарем в основном после того, как, поймав мяч, он опускает его на землю и продвигается с ним (ведет) в позицию, удобную для точной передачи мяча (рукой, ногой) партнеру.

**Методика обучения.** Обучение технике игры вратаря следует

проводить в такой последовательности: передвижение приставными, скрестными шагами и прыжки вверх, в стороны; ловля катящихся, прыгающих, летящих на различной высоте мячей (сначала без падения, затем в прыжке и прыжке с падением); отбивы, переводы низко и высоко летящих мячей, броски мяча.

### ***Упражнения***

1. Три-четыре приставных шага вправо, прыжок вверх с имитацией ловли, отбива мяча; то же в другую сторону.

2. Приставной шаг вправо, падение вправо, приставной шаг влево, падение влево.

3. Подбрасывание мяча над собой, в сторону и ловля его.

4. Вратарь стоит лицом к стенке (щиту) на расстоянии 2,5-3 м от нее. Его партнер из-за спины бросает мяч в стенку (щит). Вратарь должен ловить, отбивать отскочившие мячи.

5. Вратарь находится в воротах, перед ним один партнер и на расстоянии 12-15 м от ворот два соперника. Третий и четвертый соперники, находящиеся слева и справа от ворот, с расстояния 20-30 м поочередно направляют мячи с различной силой и траекторией в штрафную площадь нападающим, которые стремятся забить гол. Задача вратаря – не дать нападающим пробить по воротам, овладеть мячом.

## **5.2. Тактика игры в футбол**

Под тактикой следует понимать организацию индивидуальных и коллективных действий игроков, направленных на достижение победы над соперником, т.е. взаимодействие футболистов команды по определённому плану, позволяющему успешно вести борьбу с соперником. Умение правильно решать задачи нейтрализации соперников и успешно использовать свои возможности в атаках характеризует тактическую зрелость как команды в целом, так и её отдельных игроков. Команда может добиться успеха только при хорошо организованных и обязательно активных действиях всех футболистов в нападении и в защите. Тактика игры непрерывно совершенствуется в результате постоянной борьбы нападения и защиты. Именно эта борьба – главная движущая сила развития тактики футбола.

### 5.2.1. Тактика нападения

Под тактикой нападения понимается организация действий команды, владеющей мячом, для взятия ворот соперника. Действия в нападении подразделяются на индивидуальные, групповые и командные.

*Индивидуальная тактика.* *Индивидуальная тактика нападения* – это целенаправленные действия футболиста, его умение из нескольких возможных решений данной игровой ситуации выбрать наиболее правильное, умение футболиста, если его команда владеет мячом, уйти из-под контроля соперника, найти и создать игровое пространство для себя и партнеров, а если нужно, выиграть борьбу с защитниками.

*Действия без мяча.* К ним относятся открывание, отвлечение соперника и создание численного преимущества на отдельном участке поля.

Открывание – это перемещение футболиста с целью создать выгодные условия для получения мяча от партнера. Открывание надо выполнять неожиданно для соперника и на высокой скорости. Это позволяет отрываться от соперника и создавать определенный запас пространства для получения мяча. Открывание не должно затруднять действий других партнеров без мяча. Не рекомендуется слишком сближаться с игроком, владеющим мячом, – это тормозит ход развития атаки. Надо внимательно следить за тем, чтобы не оказаться в положении «вне игры».

Отвлечение соперника – сложное перемещение в определенную зону с целью увести за собой опекуна и тем самым обеспечить свободу действий партнеру, владеющему мячом или находящемуся в более выгодной позиции, для непосредственной угрозы воротам. При отвлекающих действиях необходимо помнить, что перемещения должны быть убедительными, т.е. по-настоящему создавать угрозу и тем самым заставлять защитников следовать за перемещающимися.

Создание численного преимущества на отдельном участке поля – это целесообразное перемещение одного или группы игроков в зону, где находится партнер с мячом. Тем самым создается численное преимущество на определенном участке поля, которое можно использовать для обыгрывания соперника в единоборстве или с помощью комбинации. Чаще всего это тактическое действие

применяется при нападении с подключением в атаку значительного количества игроков.

*Действия с мячом.* Основными вариантами действий игрока, владеющего мячом, являются: ведение, обводка, удары, передачи и остановки мяча, т.е. все технические приёмы.

*Ведение* как тактическое средство целесообразно применять в тех случаях, когда партнёры игрока, владеющего мячом, закрыты соперниками и возможности для передачи нет. Тогда игрок должен начать перемещение с мячом по длине или ширине поля с целью выиграть время для открывания партнёров или самому выйти на ударную позицию.

*Обводка* – это действия игрока с мячом с целью выиграть единоборство с соперником. Это важнейшее средство индивидуального преодоления обороны. Различают следующие виды обводки: с изменением скорости движения, с изменением направления движения, обманные движения (финты). Обводка с изменением скорости движения наиболее эффективна при ведении мяча вдоль боковой линии поля или при диагональном перемещении игрока с мячом. Обводка с изменением направления движения используется в двух вариантах. В случае, когда защитник находится впереди игрока с мячом, сблизившись с ним на расстояние 5-6 м, нападающий уходит в сторону. Если защитник не реагирует на это действие, нападающий резко увеличивает скорость и оставляет соперника за спиной. Если защитник начинает смещаться в новом направлении, нападающий резко изменяет его еще раз и набирает скорость.

Второй вариант используется, когда защитник находится сзади или сбоку и движется в том же направлении, что и игрок с мячом. В момент сближения защитника с нападающим последний резко останавливает мяч и, развернувшись на 180°, продолжает движение мимо проскочившего защитника. Данный вид обводки особенно выгоден при продольных и диагональных перемещениях игрока с мячом. Обводка с помощью обманных движений (финтов) – наиболее эффективное средство ведения единоборств в условиях относительно небольшого игрового пространства (действия в штрафной площади соперников и т.д.).

*Удары по воротам* – главное средство завершения всех атакующих действий. При их выполнении необходимо учитывать многие тактические аспекты: оценка позиции вратаря, выбор

способа нанесения удара и его силы, внезапность и своевременность его нанесения.

*Передачи* – это взаимодействие двух игроков, когда мяч направляется одним из них другому. В то же время передача является средством осуществления взаимодействия двух-трех спортсменов, т.е. группового действия. По назначению передачи делятся на передачи в ноги, на выход, на удар, в «недодачу», «прострельные». По дистанции их классифицируют на короткие (5-10 м), средние (10-25 м) и длинные (более 25 м).

В зависимости от направления они бывают продольными, диагональными и поперечными. По траектории исполнения различают передачи низом, верхом и по дуге, а по способу выполнения мягкие, резаные и откидки. Каждая из передач может быть эффективной в определенных ситуациях (быстрый или медленный соперник, активен ли он на перехватах или предпочитает отбор мяча, хорошо или слабо играет головой и т.п.), которые должны учитываться игроком, ее выполняющим. Факторами, влияющими на эффективность передач, являются техническое мастерство футболиста, умение видеть поле, тактическое мышление, маневренность партнеров.

*Групповая тактика.* Групповая тактика решает вопросы взаимодействия двух или нескольких игроков на футбольном поле, называемого комбинациями. Вся игра состоит из цепи комбинаций и противодействия им. Принято различать два основных вида комбинаций: при «стандартных» положениях и в ходе игрового эпизода.

*Комбинации при «стандартных» положениях.* К ним относятся взаимодействия при вбрасывании мяча из аута, угловом ударе, штрафном и свободном ударах, ударе от ворот. Наигранные комбинации позволяют заранее расположить игроков в наиболее выгодных зонах поля. Каждая из них имеет варианты.

*Комбинации в игровых эпизодах.* Проводятся после того, как команда овладела мячом. Групповые действия в игровых эпизодах подразделяются на взаимодействия в парах, в тройках и т.д.

К взаимодействиям двух партнеров относятся комбинации «стенка», «скрещивание», «передача в одно касание».

*Комбинация «стенка»* – один из наиболее эффективных способов обыгрывания защитника с помощью партнера. Игрок с мячом, сблизившись с партнером, неожиданно посылает ему мяч и на

максимальной скорости устремляется за спину защитника. Партнер в одно касание возвращает мяч на ход первому игроку с таким расчетом, чтобы он овладел им, не снижая скорости бега, а защитники не могли ему помешать или перехватить мяч.

*Комбинация «скрецивание»* чаще всего применяется в середине поля или на подступах к штрафной площади. Игрок оставляет мяч в определенной точке и продолжает движение в первоначальном направлении. Его партнер, двигаясь синхронно, подхватывает мяч и уходит с ним в свободную зону.

*Комбинация «передача в одно касание»* предусматривает быстрый выход одного из партнеров на новую позицию. В то же время использование таких передач не позволяет защитникам сблизиться с одним из атакующих для отбора мяча. К взаимодействиям трех партнеров относятся такие виды комбинаций, как «взаимозаменяемость», «пропускание мяча», «передача в одно касание».

*Комбинация «взаимозаменяемость»* может с успехом применяться на любом участке поля. Вариантом ее является подключение крайнего защитника к атаке по флангу. Получив мяч от партнера, этот защитник продвигается вперед вдоль боковой линии. Навстречу ему двигается партнер, преследуемый соперником. Не сближаясь с ним, защитник неожиданно отдает пас третьему игроку в глубину поля и совершает скоростной рывок по флангу за спину приблизившегося соперника. Незамедлительно следует обратная передача в освободившуюся на фланге зону на ход крайнему защитнику, а его место в обороне занимает двигавшийся навстречу партнер.

*Комбинация «пропускание мяча»* успешно применяется при завершении фланговых атак непосредственно в штрафной площади соперника. После сильной поперечной («прострельной») передачи вдоль ворот игрок активно выходит на нее, имитируя удар по воротам. Однако вместо удара он неожиданно пропускает мяч партнеру, оказавшемуся без опеки защитника.

*Комбинация «передача в одно касание»* при трех партнерах выполняется с соблюдением тех же принципов, что и при двух. Чаще всего эта комбинация осуществляется в треугольнике. В процессе тренировки следует усвоить структуру комбинации, ее смысл, основные принципы выполнения. Вся футбольная встреча состоит из сочетания простых, наигранных до высокого уровня



и сложных многоходовых тактических комбинаций с большим количеством участвующих игроков. Но и многоходовые комбинации, по существу, состоят из ряда простых комбинаций, следующих одна за другой.

**Командная тактика** – это организация коллективных действий всей команды при решении задач, возникших в конкретной игровой ситуации. При любых тактических построениях командная тактика осуществляется посредством двух видов действий: быстрого и постепенного нападения.

**Быстрое нападение** – наиболее эффективный способ организации атакующих действий. Суть его в том, что посредством минимального количества передач, на высокой скорости организуется атака с выходом игрока на выгодную для взятия ворот позицию. В этом случае у соперников нет достаточного времени на перегруппировку сил в обороне.

Различают три фазы быстрого нападения. Начальная фаза – переход от обороны к атаке за счет быстрого первого паса и возвращение игроков, участвующих в обороне, на свои места в линии атаки.

Развитие атаки – осуществление прорыва обороны соперников до того, как они успеют усилить и организовать действия по нейтрализации атаки.

Завершение атаки – создание голевой ситуации и удар по воротам.

Наиболее распространенным видом организации атакующих действий команды является *постепенное нападение*. Оно создает возможность длительного контроля над мячом, так как комбинации осуществляются с помощью коротких и средних передач. В отличие от быстрого нападения организация атаки происходит с привлечением значительного числа игроков, выполняющих различные тактические маневры, в целях прорыва защитных построений в одном из звеньев обороны соперника.

При постепенном нападении выделяют следующие фазы. Начальная фаза – переход от обороны к атаке, возвращение игроков нападения, участвовавших в обороне, на свои места в линию атаки и передача мяча одному из открывшихся защитников. Развитие атаки – постепенное продвижение к воротам соперника, осуществляемое за счет различных комбинаций с созданием численного преимущества на отдельных участках поля

и индивидуальных действий атакующих. Завершение атаки – создание голевой ситуации с тем, чтобы вывести одного из атакующих на ударную позицию.

### 5.2.2. Тактика защиты

Тактика защиты предполагает организацию действий команды, не владеющей мячом, направленных на нейтрализацию атакующих действий соперников. Как и в нападении, игра в защите состоит из индивидуальных, групповых и командных действий.

**Индивидуальная тактика.** Успех действий в обороне зависит не только от согласованных действий группы игроков, но и от их умения индивидуально действовать против соперника, владеющего мячом, и без него.

*Действие против игрока без мяча.* К ним относятся закрывание и перехват мяча. Закрывание – это перемещение обороняющейся команды с целью занять правильную позицию, чтобы затруднить получение мяча соперником. Закрывание осуществляется, когда соперник своей непосредственной позицией угрожает воротам или своими действиями может создать выгодное положение для взятия ворот. Чем ближе соперник к воротам, тем плотнее надо его закрывать. Перехват – это своевременный, опережающий выход к мячу игрока обороняющейся команды для срыва атакующих действий соперника. При перехвате игрок должен правильно оценить обстановку и выбрать наиболее целесообразное техническое средство перехвата мяча.

*Действие против игрока с мячом.* Действуя против игрока, владеющего мячом, игрок стремится отобрать мяч, воспрепятствовать его передаче, выходу с мячом на острую позицию, нанесению удара. Отбор мяча в зависимости от ситуации выполняется одним из ранее описанных технических приемов: ударом ногой, остановкой ногой или толчком плечом. Противодействие передаче мяча используется, когда партнер владеющего мячом соперника занимает выгодную позицию. Защитник приближается на 2-3 м к сопернику с мячом и мешает ему выполнить точную передачу. Противодействие ведению применяется, когда соперник двигается с мячом в сторону ворот и имеет целью не дать выйти ему на выгодную позицию. Для этого защитник, как правило, пристраивается к движущемуся сопернику параллельным курсом и старается

оттеснить его к боковой линии или сделать передачу мяча поперек поля. Противодействие удару используется, когда нападающий будет стремиться нанести его по воротам вблизи штрафной площади. При этом защитнику нужно сконцентрировать все внимание на ногах соперника, не упустив момент замаха бьющей ноги, чтобы успеть выставить свою ногу на пути предполагаемого полета мяча.

**Групповая тактика.** Групповая тактика в защите предусматривает организованное действие двух или нескольких игроков против любого соперника, угрожающего воротам, и направлена на оказание помощи партнерам. К способам взаимодействия двух игроков в защите относятся страховка, противодействие комбинациям «стенка» и «скрещивание».

*Страховка* – один из способов взаимопомощи во время игры, который направлен на выбор такой позиции и последующих действий, чтобы в случае необходимости исправить ошибку, допущенную партнером по обороне.

*При противодействии комбинации «стенка»* главным моментом является выбор позиции по отношению к сопернику, получившему первый пас. Следует занять место возле него с таким расчетом, чтобы выбить мяч, затруднить выполнение его ответной передачи или заставить изменить первоначальное решение.

*Противодействие комбинации «скрещивание»* заключается в том, что в момент ее проведения защитники сосредоточиваются на действиях опекаемых ими игроков, особенно на сопернике, оказывающемся с мячом, чтобы преградить ему путь к воротам.

К способам взаимодействия трех или более игроков относятся специально организованные противодействия: построение «стенки» и создание искусственного положения «вне игры». В случае, когда соперник, захватив инициативу, настойчиво атакует и стремится вперед, а его нападающие стремятся остро открываться перед воротами, очень эффективным приемом обороны является создание искусственного положения «вне игры». Защитники располагаются в непосредственной близости от нападающих соперника и по команде последнего, перед выполнением передачи в сторону нападающих, синхронно выходят вперед, оставляя их за своей спиной. Искусство создания положения «вне игры» зависит прежде всего от согласованности действий игроков защитной линии.

Хорошим тактическим средством игры в обороне является

организация и построение «стенки». «Стенку» использует команда, в чьи ворота назначен свободный или штрафной удар. Обороняющиеся игроки выстраивают группу игроков с целью преградить путь мячу при ударе в непосредственной близости от ворот. Установкой «стенки» руководит вратарь, который, как правило, старается закрыть партнерами от прямого удара ближний угол ворот, а сам защищает дальний.

**Командная тактика.** В основе командной игры в обороне лежат организованные тактические действия игроков против атакующих соперников. В зависимости от структуры и характера атакующих действий командные действия в обороне включают защиту против быстрого нападения и постепенного нападения.

Защита против быстрого нападения предусматривает в случае потери мяча при атаке своей команды ближайшим к нему игрокам незамедлительно вступить в борьбу, чтобы вновь овладеть мячом или помешать сделать первую передачу. За счет концентрации игроков на отдельных участках поля предпринимается попытка предотвратить скоростной маневр соперников и закрыть основные пути к воротам. Очень важно нейтрализовать игроков, которым, как правило, адресуется первая передача.

При защите против постепенного нападения обороняющаяся команда в момент потери мяча предпочитает отходить назад без активной борьбы, организуя согласованные защитные действия на своей половине поля. При развитии атаки игроки обороны концентрируются в направлении наступления или рассредоточиваются по фронту и активно участвуют в борьбе за пространство и мяч с обязательной организацией страховки. При приближении соперника к воротам защитники должны создавать на опасных участках заслоны, чтобы затруднить выход его игроков на ударную позицию.

Помимо общих закономерностей ведения игры в защите против быстрого и постепенного нападения, можно выделить ряд способов организации командных действий в обороне.

Персональная защита – это организация обороны со строгой ответственностью каждого защищаемого игрока за порученного ему соперника.

Зонная защита – это тактический способ игры в обороне, при котором каждый из игроков контролирует определенный участок поля и вступает в борьбу за мяч с любым соперником, появившимся в его пределах.

Комбинированная защита является в современном футболе наиболее распространенной. При этом одни игроки могут по заданию опекают исключительно своих соперников, а другие – преимущественно играть в зоне.

### 5.2.3. Тактика игры вратаря

Современный футбол требует от вратаря не только умелой защиты ворот, но и активных действий в пределах штрафной площади, а также руководства всеми обороняющимися. Кроме того, вратарь начинает значительное количество атак своей команды. В тактике вратаря различают действия в обороне, в атаке и руководство действиями партнёров.

*Действия вратаря в обороне.* Основная задача вратаря – непосредственная защита своих ворот. При этом можно выделить игру вратаря в воротах и на выходах.

*Действия в воротах* включают в себя выбор правильной позиции, позволяющей вратарю с наименьшей затратой сил обеспечить нужный приём ударов соперника. Кроме того, опытные вратари тщательно изучают действия соперников с целью определить излюбленные направления ударов их нападающих. При выборе способа действий для отражения удара вратарь должен уметь оценить сильные и слабые стороны своей игры.

*Действия на выходах* применяются голкипером в случае необходимости перехвата подачи или «прострелов» соперника или вступить в единоборство с ним (например, при выходе нападающих один на один с вратарём). Вратарь должен покидать ворота в случае крайней необходимости, будучи уверенным, что успеет выйти на перехват мяча с учётом расположения других футболистов в штрафной площади.

*Действия вратаря в атаке.* Важной задачей вратаря является организация начальной фазы атакующих действий своей команды, после того как он овладел мячом в ходе игрового эпизода или получил право на выполнение удара от ворот. Организация атаки при ударе от ворот заключается в выполнении точной и своевременной передачи одному из партнёров. Одним из вариантов является использование наигранных комбинаций розыгрыша мяча, другим – передача мяча открывшемуся на выгодной позиции партнёру. Вратарь обязан помнить общие закономерности

применения различных по длине передач: чем короче передача, тем меньше процент потерь; чем длиннее передача, тем острее она, тем больше величина оправданного риска. Организация ответной атаки используется тогда, когда вратарь в ходе игрового эпизода овладевает мячом и начинает ответное атакующее действие передачей мяча рукой или ударом ноги. При этом надо учитывать, что рукой мяч можно направить партнёру более точно, а при ударе ногой увеличивается расстояние, но одновременно снижается точность передачи.

Выбирая способ организации ответной атаки, вратарь руководствуется тактическим планом атакующих действий команды, оценкой игровой ситуации на поле и позиций партнёров, результатами единоборств своих партнёров с соперниками на земле и в воздухе, а также принципом максимальной безопасности своих ворот.

***Руководство действиями партнёров.*** Оценивая игровую ситуацию, вратарь обязан кратко и внятно давать указания партнёрам о направлении развития атаки противника, о перестроениях на опеку и страховку. Всё это надо делать, не теряя контроля над мячом, даже в моменты, когда сам вратарь находится в борьбе. От взаимопонимания вратаря и защитников во многом зависят действия в обороне, её стабильность и надёжность. Следует добавить, что вратарь единолично руководит построением «стенки» при штрафных и свободных ударах в непосредственной близости от ворот, а также действиями партнёров при угловых ударах.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое футбол?
2. Виды перемещений в футболе.
3. Разновидности ударов по мячу ногами.
4. Удары по мячу головой в футболе.
5. Ведение мяча в футболе.
6. Финты в футболе.
7. Техника отбора мяча в футболе.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Аэробная работоспособность** – это способность организма длительное время производить физическую работу при достаточном количестве кислорода, поступающего во внутреннюю среду организма.

**Анаэробная работоспособность** – это способность организма производить физическую работу при недостаточном количестве кислорода, поступающего во внутреннюю среду организма, сравнительно с его потребностью.

**Баскетбол** – это спортивная командная игра, в которой игроки забрасывают мяч в «корзину», состоящую из кольца с сеткой внизу.

**Бросок в корзину** – прием, который, в конечном счете, определяет результат игры.

**Ведение мяча** – прием, дающий возможность игроку продвигаться с мячом по площадке с большим диапазоном скоростей и в любом направлении.

**Волейбол** – вид спорта, командная спортивная игра, в процессе которой две команды соревнуются на специальной площадке, разделённой сеткой, стремясь направить мяч на сторону соперника таким образом, чтобы он приземлился на площадке противника, либо чтобы игрок защищающейся команды допустил ошибку.

**Выносливость** – это способность противостоять физическому утомлению в процессе мышечной деятельности.

**Гибкость** – это способность человека выполнять движения с большей амплитудой.

**Групповые тактические действия** – это взаимодействия нескольких игроков в отдельных моментах игры: при приеме подач и атакующих ударов, блокировании соперника и страховке своего атакующего игрока.

**Двигательно-координационные** способности – это способности быстро, точно, целесообразно и экономно, т.е. наиболее совершенно, решать двигательные задачи.

**Заслон** – это взаимодействие двух партнеров, в процессе которого один игрок освобождает другого от опеки защитника или освобождается сам.

**Кросс** – это бег на местности и по дорогам.

**Легкая атлетика** – олимпийский вид спорта, включающий бег, ходьбу, прыжки и метания.

**Общая физическая подготовка (ОФП)** – это процесс совершенствования двигательных качеств, направленных на всестороннее и

гармоничное физическое развитие человека.

**Откидка** – это передача в прыжке, но она неотделима от нападающего удара с первой передачи.

**Рывок** – это резкое, неожиданное для соперника увеличение скорости бега или стартовое ускорение.

**Сила** – это способность человека преодолевать внешнее сопротивление или противодействовать ему за счет мышечных усилий (напряжений).

**Силовые способности** – это комплекс различных проявлений человека в определенной двигательной деятельности, в основе которых лежит понятие «сила».

**Силовая выносливость** – это способность противостоять утомлению, вызываемому относительно продолжительными мышечными напряжениями значительной величины.

**Скоростные способности** – это возможность человека выполнять двигательные действия в минимальный для данных условий промежуток времени.

**Стойки** – приобретение готовности к перемещению и выхода в исходное положение для выполнения технического приема.

**Техника игры в баскетбол** – это сложившаяся в процессе развития игры совокупность приемов, позволяющих наиболее успешно решать конкретные игровые задачи.

**Тактика игры в волейбол** – это целесообразное (адекватное игровой ситуации) использование техники игры и организация действий игроков с целью достижения успеха в противоборстве с соперником.

**Техника спортивного упражнения** – это рациональный способ выполнения упражнения для решения конкретной двигательной задачи.

**Перемещения** – это способы передвижения игрока для выполнения технических приемов и тактических действий на площадке.

**Прессинг** – наиболее популярный вариант защиты, действующий в современном баскетболе.

**Футбол** – командный вид спорта, в котором целью является забить мяч в ворота соперника ногами или другими частями тела (кроме рук) большее количество раз, чем команда соперника.

**Эстафетный бег** – это командный вид легкоатлетических соревнований, который может проводиться как на дорожке стадиона, так и по улицам городов, по шоссе и на местности.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Тесты для оценки технической подготовленности  
обучающихся по баскетболу

Тесты	Оценка в очках				
	5	4	3	2	1
<b>Мужчины</b>					
Штрафной бросок (из 5 бросков попасть в корзину)	5	4	3	2	1
Бросок в корзину после ведения (из 5 попыток кол-во раз)	5	4	3	2	1
<b>Женщины</b>					
Штрафной бросок (из 5 бросков попасть в корзину 5)	5	4	3	2	1
Бросок в корзину после ведения (из 5 попыток кол-во раз)	5	4	3	2	1

### Приложение 2

Тесты для оценки технической подготовленности  
обучающихся по волейболу

Тесты	Оценка в очках				
	5	4	3	2	1
<b>Мужчины</b>					
Верхняя и нижняя подачи (из 5 подач попасть в поле)	5	4	3	2	1
Верхняя и нижняя передача мяча в парах, кол-во раз	30	27	25	23	20
<b>Женщины</b>					
Верхняя и нижняя подачи (из 5 подач попасть в поле)	5	4	3	2	1
Верхняя и нижняя передача мяча в парах, кол-во раз	30	27	25	23	20

### Приложение 3

Тесты для оценки технической подготовленности  
обучающихся по футболу

Тесты	Оценка в очках				
	5	4	3	2	1
Удары по мячу внешней стороны стопы (левой, правой, кол-во раз)	5	4	3	2	1
Удар по мячу внутренней стороны стопы (левой, правой, кол-во раз)	5	4	3	2	1
Ведение мяча (20-25 м), удар по воротам (3 раза)	3	3	2	1	1

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баскетбол : учебник / под ред. Ю. М. Портнова. – М. : Физкультура и спорт, 1988. – 288 с.
2. Блинков, С. Н. Совершенствование физкультурно-оздоровительной работы в условиях сельской школы на основе учета индивидуально-типологических особенностей учащихся : монография / С. Н. Блинков, С. П. Левушкин. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 390 с.
3. Вуден, Д. Современный баскетбол / Д. Вуден ; пер. с англ. – М. : Физкультура и спорт, 1987. – 256 с.
4. Голомазов, С. В. Футбол. Закономерности игры и тенденции развития техники : методическое пособие / С. В. Голомазов, Б. Г. Чирва. – М. : ТВТ Дивизион, 2013. – 44 с.
5. Гомельский, А. Я. Библия баскетбола / А. Я. Гомельский. – М. : Изд-во Эксмо-Пресс, 2016. – 256 с.
6. Гомельский, В. Как играть в баскетбол / В. Гомельский. – М. : Изд-во Эксмо, 2015. – 256 с.
7. Гребенникова, В. А. Волейбол в практике физического воспитания студентов : методические указания / В. А. Гребенникова, Е. В. Удовиченко. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2013. – 43 с.
8. Гришина, Ю. И. Общая физическая подготовка. Знать и уметь / Ю. И. Гришина. – Ростов-на-Дону : Изд-во Феникс, 2014. – 249 с.
9. Железняк, И. Н. Спортивные игры / И. Н. Железняк. – М. : Физкультура и спорт, 1990. – 239 с.
10. Конеева, Е. В. Спортивные игры: правила, тактика, техника / Е. В. Конеева, В. П. Овчинников, Т. Я. Кукаева [и др.]. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 448 с.
11. Коробейников, Н. К. Физическое воспитание : учебное пособие для средних специальных учебных заведений / Н. К. Коробейников, А. А. Михеев, И. Г. Николаенко. – М. : Высшая школа, 1989. – 384 с.
12. Кравчук, В. И. Легкая атлетика : учебно-методическое пособие / В. И. Кравчук. – Челябинск : ЧГАКИ, 2013. – 184 с.
13. Кульбеда, В. С. Спортивные игры. Волейбол : учебное пособие / В. С. Кульбеда. – Гомель : ГГМУ, 2010. – 67 с.
14. Левушкин, С. П. Исследование физического состояния учащейся молодежи : монография / С. П. Левушкин, В. А. Хамзина, С. Н. Блинков. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 162 с.
15. Левченко, Е. С. Футбол : учебно-методическое пособие / Е. С. Левченко. – Ставрополь : СКФУ, 2014. – 160 с.
16. Легкая атлетика : учебное пособие / под ред. А. И. Жилкина, В. С. Кузьмина, Е. В. Сидорчука. – М. : Академия, 2009. – 464 с.
17. Легкоатлетические прыжки : учебное пособие / под ред. В. А. Крира, В. Б. Попова. – М. : Просвещение, 2007. – 254 с.

18. Мезенцева, В. А. Организация и методика проведения занятий по физической культуре в вузе : методические указания для практических занятий / В. А. Мезенцева. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 48 с.
19. Нестеровский, Д. И. Теория и методика баскетбол : учебник / Д. И. Нестеровский. – 6-е изд. и перераб. – М. : Академия, 2014. – 352 с.
20. Пайе, П. Баскетбол для юниоров. 110 упражнений от простых до сложных / П. Пайе. – М. : Издатель ТВТ Дивизион, 2017. – 352 с.
21. Портнов, Ю. М. Баскетбол / Ю. М. Портнов. – М. : Физкультура и спорт, 1988. – 288 с.
22. Роуз, Л. Баскетбол чемпионов / Л. Роуз. – М. : Изд-во Советский спорт, 2014. – 272 с.
23. Рыбалова, С. И. Учебно-методическое пособие по легкой атлетике : учебное пособие / С. И. Рыбалова, Ю. В. Рыбалов. – Сураж, 2010. – 119 с.
24. Сорокина, В. М. Волейбол для здоровья : учебное пособие / В. М. Сорокина, Д. Ю. Сорокин. – Волгоград : ИУНЛ ВолгГТУ, 2014. – 92 с.
25. Сортэл, Н. Баскетбол. 100 упражнений и советов для юных игроков / Н. Сортэл ; пер. с англ. – М. : Астрель, 2002. – 240 с.
26. Спортивные игры. Техника, тактика и методика обучения : учебное пособие для студентов / под ред. Ю. Д. Железняка, Ю. М. Портнова. – М. : «Академия», 2007. – 520 с.
27. Хечеев, Б. В. Волейбол. Тактическая подготовка : методические указания / Б. В. Хечеев, М. Д. Явашкаев, Д. П. Церенов, Д. Н. Сюкиев. – Элиста : Калмыцкий ГУ. – 2014. – 36 с.
28. Холодов, Ж. К. Теория и методика физического воспитания и спорта / Ж. К. Холодов, В. С. Кузнецов. – М. : Академия, 2003. – 480 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Атакующий удар 108  
Баскетбол 52  
Бег 31, 54  
    по дистанции 36  
Блокирование 116  
Бросок в корзину 67, 68  
Ведение мяча 64, 136  
Волейбол 92  
Выносливость 15, 16, 17  
    аэробная 17  
    анаэробная 17  
    общая 17  
    специальная 17  
    силовая 9  
Вышагивание 56  
Гибкость 19  
    динамическая 20  
    статическая 20  
    активная 20  
    пассивная 20  
Двигательные способности 6  
Динамометр 11  
Дыхание 40  
Заслон 80  
Зонный прессинг 91  
Индивидуальные тактиче-  
ские действия 77, 85  
Короткие дистанции 33  
Координация 23  
Кросс 32  
Комбинации 146  
Легкая атлетика 31  
Ловля мяча 57, 58, 59  
Метание гранаты 43  
Метод 10  
    вариативного упражнения 11  
    динамических усилий 11  
    максимальных усилий 10  
    непредельных усилий 11  
    игровой 11  
    статических усилий 11  
    статодинамических усилий  
    11  
    стандартно-повторного  
    упражнения 11  
    строго-регламентированного  
    упражнения 11  
    круговой тренировки 11  
Методика 13, 15, 19  
Нападающий удар 107, 108  
Обводка 144  
Общая физическая подготов-  
ка (ОФП) 5  
Остановки 56  
Отбор мяча 138  
Повороты 56  
Подстраховка 86  
Передача мяча 60, 61, 62, 96  
Переключение 86  
Перемещения 94, 111, 130  
Подача мяча 103  
Приемы мяча 134, 135  
Прыжок в длину 50  
Прыжки 55  
Работоспособность 16  
    аэробная 16  
    анаэробная 16  
Расслабление 41  
Рывок 55  
Сила 7  
Скорость 13  
Скоростные способности 14  
Средние дистанции 38  
Старт 33

Стартовый разгон 35  
Стойки 94, 111  
Стретчинг 23  
Тактика 77, 111, 142  
Тактические действия 77, 85,  
121, 143  
Тактика защиты 73, 111, 127,  
152  
Техника игры 52, 94, 130  
Техника игры вратаря 140  
Удар по мячу головой 133  
Упражнения 21  
    активные 22  
    пассивные 22  
    статические 22  
Удары по мячу 131, 132, 133

**Ф**изическая работоспособ-  
ность 5  
Физические качества 5  
Финиширование 37  
Финты 137  
Футбол 129  
Ходьба 31  
**Ш**трафной бросок 72  
Эстафетный бег 32, 42

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>1. Общая физическая подготовка</b> .....	5
1.1. Воспитание физических качеств .....	5
1.1.1. Развитие силовых способностей.....	7
1.1.2. Скоростные способности и методика их воспитания.....	13
1.1.3. Выносливость и основы методики ее воспитания.....	15
1.1.4. Гибкость и методика ее воспитания.....	19
1.1.5. Развитие двигательльно-координационных способностей.....	23
1.2. Структура учебно-тренировочного занятия по ОФП.....	25
1.3. Примерная программа ОФП.....	26
<b>2. Легкая атлетика</b> .....	31
2.1. Основы техники ходьбы и бега.....	31
2.2. Кроссовая подготовка.....	32
2.3. Техника бега на короткие дистанции.....	33
2.4. Техника бега на средние и длинные дистанции.....	38
2.5. Техника эстафетного бега.....	42
2.6. Техника метания гранаты.....	43
2.7. Техника прыжков в длину с места.....	50
<b>3. Баскетбол</b> .....	52
3.1. Основы техники игры в баскетбол.....	52
3.1.1. Техника игры в нападении.....	54
3.1.2. Техника игры в защите.....	73
3.2. Тактика баскетбола.....	77
3.2.1. Тактика нападения.....	77
3.2.2. Тактика защиты.....	85
<b>4. Волейбол</b> .....	92
4.1. Техническая подготовка волейболистов.....	94
4.1.1. Техника нападения.....	94
4.1.2. Техника защиты.....	111
4.2. Тактика игры в волейбол.....	120
<b>5. Футбол</b> .....	129
5.1. Техника игры в футбол.....	130
<b>Словарь терминов</b> .....	153
<b>Приложение</b> .....	155
<b>Рекомендуемая литература</b> .....	156
<b>Алфавитно-предметный указатель</b> .....	158

Учебное издание

**Блинков Сергей Николаевич  
Мезенцева Вера Анатольевна  
Бородачева Светлана Евгеньевна**

# **Элективные курсы по физической культуре и спорту**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 17.04.2018. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 9,36, печ. л. 10,06.

Тираж 100. Заказ №106.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»  
443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1  
Тел.: (846) 267-36-82



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

Т. Н. Шлыкова

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ГЕОГРАФИЯ

Методические указания

Кинель  
РИО СГСХА  
2017



УДК 339.9 (7)  
ББК 65.5 Р  
Ш- 69

**Шлыкова, Т. Н.**

Ш-69 Экономическая география : методические указания. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 26 с.

В методических указаниях рассматриваются вопросы, предусмотренные Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по дисциплине «Экономическая география». Издание включает задания, рекомендации по подготовке к зачету, контрольные вопросы.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Шлыкова Т. Н., 2017

## Предисловие

Методические указания предназначены для практического освоения курса «Экономическая география». Содержание и структура методических указаний соответствуют рабочей программе дисциплины «Экономическая география».

Учебное издание включает темы, охватывающие весь курс дисциплины, а так же содержит методическое обеспечение учебного курса – контрольные вопросы и вопросы для подготовки к зачету, темы докладов на научную конференцию, список рекомендуемой литературы.

Целью освоения дисциплины «Экономическая география» является формирование у студентов системы компетенций и основ экономических знаний о размещении производительных сил, условиях и особенностях их развития в отдельных районах страны, о торговом потенциале отдельных районов и межрайонных связях.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучить условия и предпосылки размещения производительных сил и регионального развития;
- научить анализировать тенденции развития и размещения отраслей народного хозяйства России;
- сформировать представление о размещении производительных сил в республиках и регионах России, о территориальной организации хозяйства, межрегиональных экономических связях.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность составлять финансовые планы организации, обеспечивать осуществление финансовых взаимоотношений с организациями, органами государственной власти и местного самоуправления.

## Занятие 1.

### Теоретические основы экономической географии

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить размещение производства, территориальное разделение труда, условия и особенности развития регионов, процессы формирования, развития и функционирования территориальных социально-экономических систем.

**Задание 1.** Заполните таблицу 1.

Таблица 1

Применение методов в экономической географии

Метод в экономической географии	Сфера применения в экономической географии	Сфера применения в других науках
Картографический		
Исторический		
Сравнительно-описательный		
Математического моделирования		
Социальных исследований		
Полевой (экспедиционный)		

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Предмет экономической географии.
2. Место экономической географии в системе наук, ее связи с другими научными дисциплинами.
3. Методы исследования экономической географии.
4. Понятие производительных сил (ПС). Субъективные и вещественные элементы ПС, их взаимосвязь в процессе обмена веществ между человеком и природой.

## *Занятие 2.* **Региональное развитие России**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить особенности регионального развития России, процессы регионализации в современной России.

В мире найдется не много стран, подобных России, в которых география так сильно предопределяла бы специфику общественной жизни. Разработка эффективной региональной стратегии для такой страны невозможна без точного знания и тщательного учета ее географических особенностей.

*Задание 1.* На контурную карту нанесите государственные границы России и бывшего СССР, подпишите пограничные государства. Красным цветом отметьте границы до и синим после распада СССР.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие регион.
2. Территориальная организация общества.
3. Классификация типов регионов.
4. Региональные проблемы современной России.
5. Конституция РФ – политико-правовая основа формирования и функционирования регионов.

## *Занятие 3.* **Население и трудовые ресурсы России**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить показатели естественного движения населения, анализ региональных различий в демографической ситуации.

Согласно российскому законодательству, трудовые ресурсы включают в себя как россиян трудоспособного возраста, так и население моложе и старше трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве. К трудовым ресурсам России относятся не только занятые в производстве, но и потенциальные работники.

Трудовыми ресурсами считаются как экономически активная часть населения России, так и фактически занятые в производстве работники.

Экономически активное население – группа людей, способных участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг. К экономически активному населению причисляют как занятых работников, так и безработных.

Занятое население – часть жителей страны, вовлеченных в производственную и непроизводственную деятельность.

**Задание 1.** Опишите особенности воспроизводства населения в каждом субъекте рассматриваемого федерального округа России, используя статистические материалы по следующему плану:

а) выявите различия в уровнях *рождаемости* между отдельными регионами и объясните причины их обусловившие;

б) установите особенности динамики рождаемости сравниваемых регионов, назовите причины, обусловившие изменения этих показателей и проранжируйте причины по значимости (необходимо учесть специфические особенности России – её значительную площадь, различия в уровне социально-экономического развития, а также то, что регионы находятся на разных стадиях социально-демографического перехода, имеют различную половозрастную структуру, национальные, религиозные особенности и др.);

в) как изменилась *смертность* населения в рассматриваемых регионах за 2014-2016 гг.? Какие факторы влияли на эти изменения?

г) назовите причины скачкообразного изменения смертности;

д) в каких регионах отмечаются наибольшие и наименьшие показатели смертности?

е) составьте график *естественного движения* населения (табл. 1) в рассматриваемых субъектах и методом экстраполяции дайте среднесрочный прогноз процессов рождаемости и смертности;

ж) чем можно объяснить различие в *естественном приросте* населения между сравниваемыми регионами?

**Задание 2.** Изучите версии прогноза роста численности населения мира и России до середины нынешнего века (*Источник: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the*

United Nations Secretariat, *World Population Prospects: The 2006 Revision and World Urbanization Prospects: The 2005 Revision*).

Сделайте выводы (Рис. 1, 2, 3).

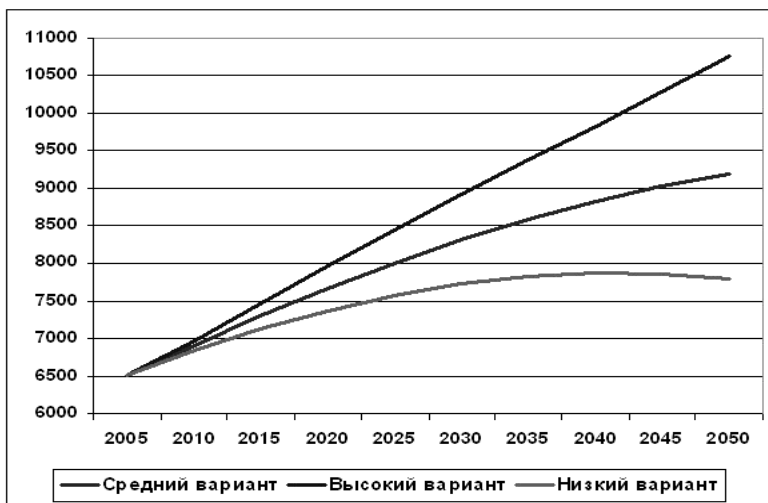


Рис. 1. Численность населения мира до 2050 г. по трем вариантам прогноза ООН 2006 года, млн. человек

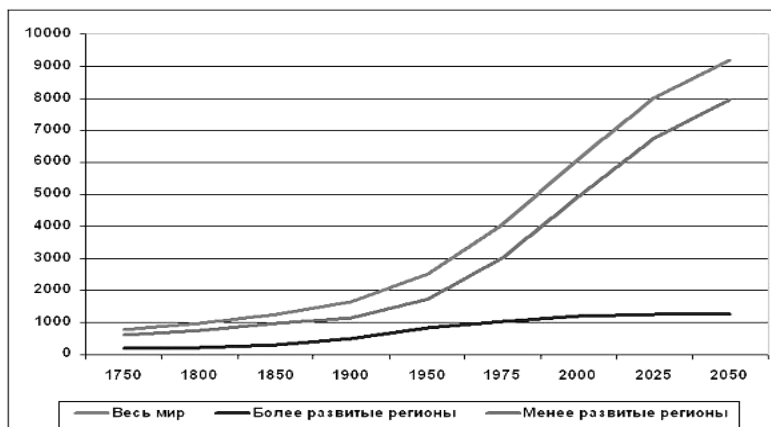


Рис. 2. Численность населения мира, развитых и развивающихся стран до 2050 г. по трем вариантам прогноза ООН 2006 года, млн. человек

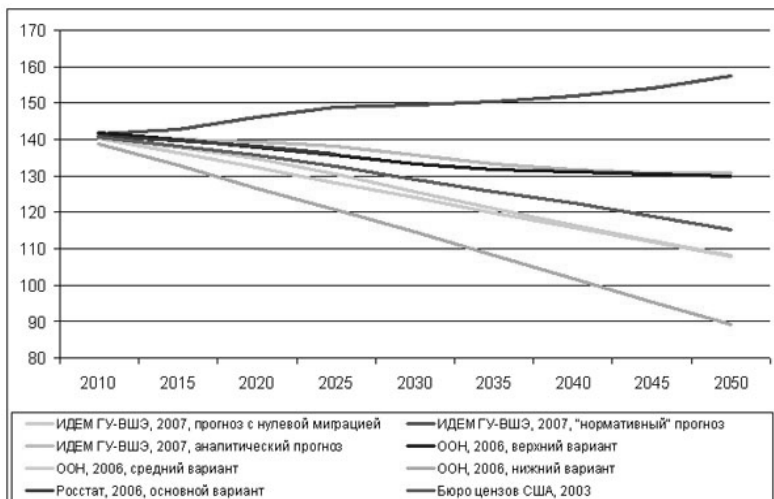


Рис. 3. Численность населения России до 2050 года по различным прогнозам, млн. человек

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Численность населения РФ ее динамика: плотность, половой, возрастной состав населения. Миграции населения.
2. Особенности воспроизводства населения России. Современная демографическая ситуация.
3. Урбанизация, ее формы и региональные особенности. Мегалополисы. Размещение населения и особенности урбанизации в России.
4. Понятие «трудовые ресурсы», «экономически активное население», «самодетальное население».
5. Экономическая оценка трудового потенциала России.
6. Место России в мировом народонаселении. Демографический прогноз.
7. Трудовые ресурсы и занятость в России.

### *Занятие 4.*

#### **Закономерности, принципы и факторы размещения производительных сил**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить важнейшие закономерности и принципы размещения производства в условиях развития рынка. Рассмотреть природные факторы, включающие экономическую

оценку отдельных природных условий и ресурсов для развития отдельных отраслей и районов; экономические факторы, включающие мероприятия по охране природы и ее рациональному природопользованию; демографические факторы, под которыми понимаются системы расселения, обеспеченность отдельных территорий страны трудовыми ресурсами.

Закономерности размещения производительных сил – общие отношения между производительными силами и территорией. В процессе становления и развития рыночных отношений проявляются определенные закономерности в размещении производительных сил, которые формируются в результате взаимодействия законов общественного развития на определенном историческом этапе.

Сегодня большое значение имеет рациональное размещение производственных сил, позволяющее обеспечить большую эффективность производства, получить максимальную прибыль при бережном, рациональном использовании природно-ресурсного потенциала. Особую актуальность имеют комплексное использование природных ресурсов, внедрение безотходных технологий при переработке сырья и топлива.

**Задание 1.** Установите приоритетность факторов размещения производительных сил (в произвольно выбранном регионе) по следующим группам:

- природные условия и ресурсы: природно-климатические, топливно-энергетические, минерально-сырьевые, земельные, лесные, водные;

- экономические условия: финансовый потенциал региона, производственно-техническая база и ее региональная структура, размещение предприятий и рынков его продукции, трудовые ресурсы (кадровый состав);

- инвестиционный климат региона и капитальное строительство.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Рациональное территориальное разделение труда между регионами и в пределах их территорий.
2. Принципы размещения производства в условиях рыночной экономики.
3. Факторы территориального размещения производства.
4. Размещение и эффективность распределения ресурсов.



## *Занятие 5.*

### **Природно-ресурсный потенциал России. Проблема его рационального использования**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить экономическую классификацию природных ресурсов, рассмотреть проблемы рационального природопользования.

Экономическая классификация природных ресурсов необходима для выяснения степени обеспеченности ими страны в целом и отдельных ее регионов. В основе экономической классификации лежит принцип использования ресурсов в сферах хозяйства.

Исходя из этого принципа, ресурсы подразделяются на ресурсы материального производства, в том числе промышленности (топливо, металлы, древесина, вода и т. д.) и сельского хозяйства (почвы, растительность, агроклиматические), и ресурсы непродуцированной сферы (климатические ресурсы для лечения и отдыха, питьевая вода, зеленые насаждения, промысловые животные и др.).

Известно, что каждый регион имеет различный набор природных ресурсов. Сочетание ресурсов различного вида, расположенных на определенной территории и объединенных фактическим и перспективным совместным использованием в рамках данной территории, называется территориальным сочетанием природных ресурсов (ТСПР).

**Задание 1.** Определите смысловое содержание категории запасов полезных ископаемых:

Категория **A**;

Категория **B** ;

Категория **C<sub>1</sub>** ;

Категория **C<sub>2</sub>** ;

Категория **D<sub>1</sub>** и **D<sub>2</sub>**.

**Задание 2.** Определите абсолютные запасы основных видов природных ресурсов (нефти, газа, угля, железной руды, ресурсов лесных, земельных, водных и гидроэнергетических) для экономических районов России. Сопоставьте размеры запасов с численностью населения экономических районов РФ. Выделите районы, наиболее и наименее обеспеченные ими на среднем уровне.

**Задание 3.** Разделите экономические районы страны на группы по благоприятности природных условий для жизни людей. Сравните полученные группы с группами по обеспеченности природными ресурсами. Сделайте вывод о соотношении природных ресурсов и природных условий на уровне экономических районов РФ.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие «природные условия» и «природные ресурсы», соотношения между этими понятиями.
2. Особенности географического положения России.
3. Природные ресурсы (минеральные, водные, лесные, биологические, земельные, рекреационные) и их экономическая оценка.
4. Классификация природных ресурсов.
5. Запасы минеральных ресурсов: балансовые, забалансовые, разведанные, прогнозные, общегеологические.
6. Понятие, оценка и структура природно-ресурсного потенциала России.
7. Влияние природных ресурсов на развитие промышленности в экономических районах Российской Федерации.

### **Занятие 6.**

#### **Отраслевая структура хозяйственного комплекса страны**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить отраслевую структуру хозяйственного комплекса страны.

Крупные отрасли хозяйства – промышленность, сельское хозяйство, транспорт, коммунальные услуги, образуют отраслевую структуру хозяйства.

**Отраслевая структура хозяйства** – это совокупность отраслей, удовлетворяющих однородные потребности общества и образующих единое хозяйство страны.

Самая крупная отрасль хозяйства нашей страны – это промышленность. Она производит 31,5% валового внутреннего продукта нашей страны. В свою очередь промышленность подразделяется на более мелкие отрасли, которые можно объединить в три большие группы: тяжёлая промышленность, лёгкая и пищевая промышленность.

В свою очередь тяжёлая, лёгкая и пищевая промышленность подразделяется на более мелкие отрасли. Например,

топливная промышленность относится к тяжёлой промышленности. Она же делится на газовую, нефтяную, угольную и др.

**Тяжёлая промышленность** – это группа отраслей, которая занимается производством товаров, которые необходимы для других отраслей. Занимается добычей полезных ископаемых, производством электроэнергии, металла и различных машин и оборудования.

**Лёгкая и пищевая промышленность** – это товары, которые необходимы для удовлетворения потребностей людей.

**Задание 1.** На контурную карту нанесите крупные месторождения топливно-энергетических ресурсов. Отметьте месторождения топливно-энергетических ресурсов, которые еще не разрабатываются. Объясните, от каких факторов зависит начало промышленной эксплуатации месторождения.

**Задание 2.** На контурную карту нанесите основные нефтепроводы и газопроводы. Соединяющие Волго-Уральское и Западно-Сибирское месторождения нефти и газа с нефте- и газоперерабатывающими заводами европейской части России.

**Задание 3.** Письменно дайте характеристику металлургической базы по следующему плану (задание индивидуально):

1. История возникновения и развития базы.
2. Оценка ЭГП базы и её состав.
3. Оценка сырьевой и топливной базы.
4. Типы предприятий в базе.
5. Акционерные общества, холдинговые компании, принимающие участие в работе базы.
6. Динамика производства всех видов продукции.
7. Принципы размещения и современное размещение предприятий.
8. Проблемы и перспективы развития базы.

**Задание 4.** На контурную карту нанесите: основные месторождения химического сырья, значками разного цвета важнейшие центры разных отраслей химической промышленности.

**Задание 5.** На контурную карту нанесите центры лесопильной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. На этой же карте отметьте лесозыбыточные, лесобеспеченные и лесодефицитные районы.

**Задание 6.** На контурную карту значками разного цвета нанесите основные центры разных подотраслей машиностроения:

1. тяжелое и энергетическое машиностроение;
2. автомобилестроение (легковое и грузовое);
3. сельскохозяйственное машиностроение и тракторостроение;
4. судостроение;
5. железнодорожное машиностроение;
6. станкостроение и точное машиностроение.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Новые формы промышленной интеграции: холдинги, финансово-промышленные группы, технополисы, технопарки и т. п.
2. Топливо-энергетический комплекс. Развитие и размещение отраслей ТЭК. Сырьевая база ТЭК – главные добывающие бассейны.
3. Metallургический комплекс: отраслевая структура (черная и цветная, добывающая, обогатительная и др.) Современное состояние развития комплекса.
4. Районы размещения предприятий основных отраслей. Рынки продукции металлургии. Проблемы и перспективы развития комплекса. Значение металлургического комплекса для российской экономики.
5. Машиностроительный комплекс: отрасли машиностроения, факторы и география их размещения.
6. Химико-лесной комплекс: роль в развитии хозяйства страны, состав, сырьевая база, размещение производства.
7. Легкая и пищевая промышленность. Значение отрасли и ее структура.

### **Занятие 7.**

#### **Агропромышленный комплекс**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить роль и структуру агропромышленного комплекса в экономической системе страны. Изучить особенности сельского хозяйства России.

Агропромышленный комплекс (АПК) объединяет все отрасли хозяйства, принимающие участие в производстве сельскохозяйственной продукции, ее переработке и доведении до потребителя. Значение агропромышленного комплекса заключается в обеспечении страны продовольствием и некоторыми другими потребительскими товарами.

Основой АПК является сельское хозяйство, но оно одно не может справиться со столь важной задачей. Сельскому хозяйству необходима техника (комбайны, тракторы, картофелекопалки и т. д.), удобрения, ядохимикаты, новые сорта растений и лучшие породы скота, комбикорма и т. д. Поэтому АПК состоит из 3 звеньев.



Рис. 6. Состав агропромышленного комплекса России

**Задание 1.** Распределите отрасли хозяйства по 3 звеньям:

- 1 звено-
- 2 звено-
- 3 звено-

Отрасли АПК: сельскохозяйственное машиностроение, основная химия, селекция, пищевая промышленность, рыболовство, овцеводство, виноградарство, мелиорация, полеводство, пчеловодство, торговля, сахарная промышленность.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сельское хозяйство как базовая отрасль АПК: уровень развития и отраслевая структура. Многоукладность в сельском хозяйстве.
2. Значение агропромышленного комплекса в экономике России.
3. Состав АПК: продуктивные комплексы, перерабатывающие, вспомогательные и обслуживающие отрасли.
4. Экологические проблемы сельскохозяйственного производства.

## Занятие 8.

### Государственное и административно-территориальное устройство России. Экономическое районирование

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить типы экономических районов, принципы районирования.

Территориальная структура хозяйственного комплекса является основой для территориальной пространственной организации хозяйства. Производя анализ территориальной структуры хозяйства, экономических, технико-экономических, социально-экономических показателей в их статике и динамике, привязывают их к макроэкономическим зонам, экономическим районам, регионам (субъектам Федерации), районам разного ранга, а также к промышленным районам, агломерациям, узлам, центрам, территориально-производственным комплексам.

Территориальный производственный комплекс (ТПК) – это взаимообусловленное сочетание предприятий разных отраслей материального производства и непромышленной сферы на определенной территории в соответствии с особенностями ее природных, экономических и социальных условий, экономико-географического положения и инфраструктуры.

**Экономическое районирование** – разделение территории страны на экономические районы (рис. 7).

Основные принципы экономического районирования:

**Экономический** – согласно этому принципу специализацию района должны определять отрасли, в которых затраты труда, средств на производство продукции и ее транспортировку по сравнению с другими районами будут наименьшими.

**Национальный** – основан на учете национального состава населения, его исторически сложившихся особенностей труда и быта.

**Административный** – определяет единство экономического районирования и территориального политико-административного устройства страны.

В основу общехозяйственного районирования положено разделение России на компактные географические регионы, которые составляют экономические целостные подсистемы.



Рис. 7. Экономические районы России

Экономические районы не следует путать с 7 федеральными округами (рис. 8).

Федеральные округа – это управленческие структуры, созданные Указом Президента РФ от 13.05.2000 г. № 849 (ред. от 05.10.2004 г.) в целях совершенствования механизма государственного управления.



Рис. 8. Федеральные округа России

**Задание 1.** Перечислите (устно) какие существуют виды территориального деления государств? Что для них характерно? Приведите примеры.

**Задание 2.** В России (Российской империи, СССР) было проведено три административные реформы: Петровская в 1708 г., Екатерининская в 1775 г., Советская в 1923-1929 гг. Назовите цель их проведения. Определите отличия их друг от друга.

**Задание 3.** Составить свой проект районирования России. Как вариант предлагается деление России на 2 широтные социально-экономические и экологические зоны: зона Севера и основная зона расселения и хозяйственного освоения.

Обсудите проблемы конкретных экономических регионов. Отметьте на контурной карте границы экономических районов, подпишите районы.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Регулирование размещения производства на государственном и региональном уровнях. Практическое значение экономического районирования страны.
2. Обоснование состава и границ экономических районов, традиционные и нетрадиционные методы выделения районов.
3. Сравнительный анализ экономических районов Запада и Востока России: различие в степени сформированности, специализации экономики, типах отраслевой и территориальных структур, благоприятных и неблагоприятных факторов их перспективного развития.
4. Типология крупных экономических районов по уровню развития, специализации, ресурсному потенциалу; особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства.

## **Занятие 9.**

### **Влияние внешних экономических связей на размещение производительных сил России**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить понятие внешнеэкономических связей, их формы. Рассмотреть внешнеэкономическую деятельность России и ее регионов.



**Внешние экономические связи** представляют собой целый комплекс различных направлений, форм, методов и средств перемещения материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов между странами. Под ними понимают пересекающиеся границы государств потоки товаров, услуг, капиталов. Они играют определяющую роль в системе международного разделения труда, реализация преимуществ и выгод которого осуществляется через внешнеэкономическую деятельность, и приобретают для России важное значение.

К формам внешнеэкономических связей относятся:

1. Торговля. С помощью этой формы осуществляется купля-продажа товаров широкого потребления: одежды, обуви, парфюмерии, галантереи, культтоваров, а также продовольственных товаров и сырья.

2. Совместное предпринимательство. Данная форма внешнеэкономических связей может быть реализована в промышленной сфере – на заводах, фабриках, предприятиях, в сельском хозяйстве, науке и в других сферах.

3. Оказание услуг. Большое распространение в международном бизнесе принадлежит посредническим, банковским, биржевым услугам, страхованию, туризму, международным перевозкам грузов. Быстро растет объем услуг, который оказывают компьютерные сети, имеющиеся в развитых странах.

4. Сотрудничество, содействие. Всё большее распространение во внешнеэкономических связях получает научное, техническое, экономическое сотрудничество. Усиливаются и распространяются научный, культурный обмен и спортивные мероприятия.

**Задание 1.** Прочитайте текст и аргументируйте данное высказывание.

Внешнеэкономический фактор остается одним из важнейших в решении задачи оздоровления отечественной экономики, ее структурной перестройки и дальнейшего подъема. В «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации до 2018 года» подчеркивается, что повышение уровня интегрированности российской экономики в мировую – одно из ключевых условий перехода к новой модели развития.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие внешнеэкономических связей.
2. Международная торговля услугами.
3. Научно-техническое сотрудничество.
4. Экономика России в системе международного разделения труда.

### **Рекомендации по подготовке к зачету**

В течение учебного семестра студент посещает лекции и семинарские занятия, объем которых устанавливается учебным планом. Посещение всех занятий обязательно.

Во время лекций преподавателем разъясняются самые главные и самые сложные разделы дисциплины. Всё прочее студенты изучают самостоятельно, читая соответствующие разделы учебников и учебных пособий.

Семинарские задания должны быть выполнены в срок добросовестно, самостоятельно и полностью в соответствии с поставленными преподавателем вопросами.

Непринятые преподавателем работы следует доработать в соответствии с указанными замечаниями и сдать в срок для повторной проверки.

Для выполнения семинарских заданий рекомендуется использовать школьный географический атлас 9-го класса, соответствующие разделы лекций. Также студенту предлагается воспользоваться прочей учебной, учебно-методической, научно-популярной литературой, прочими печатными изданиями, сетью Internet.

Для подготовки и сдачи зачета необходимо:

- выполнить все предложенные преподавателем работы;
- иметь записи всех лекций, включая пропущенные;
- выполнить на уровне не ниже допустимого итоговую зачетную работу (или набрать к концу семестра определенное число баллов).

Студент должен уметь объяснить и пояснить все написанное в своей работе, включая все употребляемые термины и сокращения; уметь показать нанесенные на картосхему объекты и явления на прочих подобных картах и картосхемах, предложенных преподавателем.

Все принятые работы должны быть принесены на зачет и сохранены студентом до получения зачета.

Выставление итоговой зачетной оценки возможно с использованием балльной оценки.

## **Тематика научных докладов (или эссе) по дисциплине**

1. Особенности экономико-географического и транспортно-географического положения России. Взаимоотношения со странами соседями.

2. Индустриализация России и ее особенности.

3. Возрастание значимости социальных факторов развития.

4. Порайонные различия в стоимости производства, стоимости строительно-монтажных работ, в потребностях населения в зависимости от природных условий.

5. Районы с экстремальными условиями хозяйственной деятельности.

6. Новые тенденции и проблемы развития АПК: организация фермерских хозяйств, создание полноценной инфраструктуры, размещение перерабатывающих мощностей и хранилищ непосредственно «на поле».

7. Роль предприятий частной собственности и аренды в производстве сельскохозяйственной продукции.

8. Зональное размещение сельского хозяйства.

9. Размещение главных зерновых культур по зонам и районам России (пшеница, рожь, кукуруза, крупяные).

10. Значение производства технических культур (хлопчатник, лен-долгунец, сахарная свекла, подсолнечник и др.). Трудоемкость производства отдельных видов технических культур.

11. География производства плодоовощных культур, виноградарства, субтропических культур.

12. Животноводство. Особенности размещения отраслей животноводства и их сочетаний.

13. Типология крупных экономических районов по уровню развития, специализации, ресурсному потенциалу; особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства.

14. Межрайонные экономические связи, основные направления их оптимизации.

15. Формы территориальной организации промышленности: макрорегионы, промышленные районы, промышленные агломерации, промышленные узлы, промышленные центры и пункты.

## Вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет экономической географии.
2. Место экономической географии в системе наук, ее связи с другими научными дисциплинами.
3. Методы исследования экономической географии.
4. Понятие производительных сил (ПС). Субъективные и вещественные элементы ПС, их взаимосвязь в процессе обмена веществ между человеком и природой.
5. Естественные, общественные и всеобщие ПС. Всеобщий закон развития производительных сил.
6. Понятие регион.
7. Территориальная организация общества.
8. Классификация типов регионов.
9. Конституция РФ – политико-правовая основа формирования и функционирования регионов.
10. Численность населения РФ ее динамика: плотность, половой, возрастной состав населения. Миграции населения.
11. Особенности воспроизводства населения России. Современная демографическая ситуация.
12. Урбанизация, ее формы и региональные особенности. Мегалополисы. Размещение населения и особенности урбанизации в России.
13. Понятие «трудовые ресурсы», «экономически активное население», «самодетельное население».
14. Экономическая оценка трудового потенциала России.
15. Место России в мировом народонаселении. Демографический прогноз.
16. Трудовые ресурсы и занятость в России.
17. Рациональное, эффективное размещение производства.
18. Рациональное территориальное разделение труда между регионами и в пределах их территорий.
19. Принципы размещения производства в условиях рыночной экономики.
20. Факторы территориального размещения производства.
21. Закономерности размещения производительных сил.
22. Понятие «природные условия» и «природные ресурсы», соотношения между этими понятиями.
23. Особенности географического положения России.

24. Природные ресурсы (минеральные, водные, лесные, биологические, земельные, рекреационные) и их экономическая оценка.

25. Классификация природных ресурсов.

26. Запасы минеральных ресурсов: балансовые, забалансовые, разведанные, прогнозные, общегеологические.

27. Понятие, оценка и структура природно-ресурсного потенциала России.

28. Влияние природных ресурсов на развитие промышленности в экономических районах Российской Федерации.

29. Отраслевая структура хозяйственного комплекса страны.

30. Новые формы промышленной интеграции: холдинги, финансово-промышленные группы, технополисы, технопарки и т. п.

31. Топливо-энергетический комплекс. Развитие и размещение отраслей ТЭК. Сырьевая база ТЭК – главные добывающие бассейны.

32. Metallургический комплекс: отраслевая структура (черная и цветная, добывающая, обогатительная и др.) Современное состояние развития комплекса.

33. Районы размещения предприятий основных отраслей. Рынки продукции металлургии. Проблемы и перспективы развития комплекса. Значение металлургического комплекса для российской экономики.

34. Машиностроительный комплекс: отрасли машиностроения, факторы и география их размещения.

35. Химико-лесной комплекс: роль в развитии хозяйства страны, состав, сырьевая база, размещение производства.

36. Легкая и пищевая промышленность. Значение отрасли и ее структура.

37. Факторы и технико-экономические особенности размещения важнейших отраслей легкой (текстильной, швейной, обувной и др.) и пищевой (сахарной, мукомольной, крупяной, мясной, рыбной и др.) промышленности.

38. Сельское хозяйство как базовая отрасль АПК: уровень развития и отраслевая структура.

39. Значение агропромышленного комплекса в экономике России.

40. Состав АПК: продуктивные комплексы, перерабатывающие, вспомогательные и обслуживающие отрасли.
41. Экологические проблемы сельскохозяйственного производства.
42. Регулирование размещения производства на государственном и региональном уровнях.
43. Практическое значение экономического районирования страны.
44. Обоснование состава и границ экономических районов, традиционные и нетрадиционные методы выделения районов.
45. Сравнительный анализ экономических районов Запада и Востока России: различие в степени сформированности, специализации экономики, типах отраслевой и территориальных структур, благоприятных и неблагоприятных факторов их перспективного развития.
46. Типология крупных экономических районов по уровню развития, специализации, ресурсному потенциалу; особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства.
47. Понятие внешнеэкономических связей.
48. Международная торговля услугами.
49. Научно-техническое сотрудничество.
50. Экономика России в системе международного разделения труда.

## Рекомендуемая литература

1. Бабурин, В. Л. Экономическая и социальная география России: география экономических районов России : учебник / под ред. В. Л. Бабурина, М. П. Ратановой. – М. : ЛЕНАНД, 2017. – 640 с.
2. Кузнецов, В. В. Региональная экономика : курс лекций / В. В. Кузнецов, А. В. Одарченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 118 с. – Режим доступа : <http://window.edu.ru/resource/288/77288>.
3. Морозова, Т. Г. Экономическая география России : учебник / под ред. Т. Г. Морозовой– М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 479 с.
4. Региональная экономика. Основной курс : учебник / под ред. В. И. Видяпина, М. В. Степанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 220 с.

## Оглавление

Предисловие .....	3
Занятие 1. Теоретические основы экономической географии ...	4
Занятие 2. Региональное развитие России .....	5
Занятие 3. Население и трудовые ресурсы России .....	5
Занятие 4. Закономерности, принципы и факторы размещения производительных сил .....	8
Занятие 5. Природно-ресурсный потенциал России. Проблема его рационального использования .....	10
Занятие 6. Отраслевая структура хозяйственного комплекса страны .....	11
Занятие 7. Агропромышленный комплекс .....	13
Занятие 8. Государственное и административно-территориаль- ное устройство России. Экономическое районирование .....	15
Занятие 9. Влияние внешних экономических связей на разме- щение производительных сил России .....	17
Рекомендации по подготовке к зачету .....	19
Тематика научных докладов (или эссе) по дисциплине .....	20
Вопросы для подготовки к зачету .....	21
Рекомендуемая литература .....	24



Учебное издание

Шлыкова Татьяна Николаевна

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ГЕОГРАФИЯ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 24.10.2017. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,5; печ. л. 1,6.  
Тираж 50. Заказ № 294.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

**И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин**

# **Государственное регулирование ЭКОНОМИКИ**

*Учебное пособие*

Кинель 2019

УДК 658 (075)

ББК 65.7

К93

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Организация и информатизация  
производства», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный  
аграрный университет»,

*Л. Б. Винничек;*

канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»,  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный аграрный университет»,

*Н. Н. Галенко*

**Курмаева, И. С.**

**К93** Государственное регулирование экономики : учебное пособие  
/ И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин. – Кинель :  
РИО Самарского ГАУ, 2019. – 128 с.

**ISBN 978-5-88575-574-0**

В учебном пособии рассмотрены вопросы государственного регулирования экономики, его особенности. Предназначено для обучающихся по направлениям подготовки: 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, может быть полезно аспирантам и научным работникам.

УДК 658 (075)

ББК 65.7

**ISBN 978-5-88575-574-0**

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019

© Курмаева И. С., Баймишева Т. А., Жичкин К. А., 2019

## Предисловие

В условиях перехода к экономике рыночного типа одной из главных задач успешного проведения реформ является эффективное государственное регулирование социально-экономических процессов во всех отраслях материального производства. Регулирование экономики остается важнейшей функцией государства и в рыночных условиях хозяйствования. Государственное регулирование используется в интересах всего общества для активизации всех форм деятельности и ограничения негативных последствий рыночной стихии.

Цель учебного пособия – обоснование принципиальной правомерности и необходимости вмешательства государства в экономику в условиях рыночного хозяйства.

Курс «Государственное регулирование экономики» дает целостное представление о тех проблемах, которые решает государство в экономике, базовых целях и основных понятиях. Это позволит, во-первых, будущим специалистам осмысливать реальные действия государства под углом зрения современной теории и соответственно принимать грамотные управленческие решения.

Обучающиеся должны приобрести теоретические знания о необходимости государственного регулирования экономики, об особенностях государственного регулирования экономики в стране, мире, о механизме государственного регулирования экономики, об основных показателях государственного регулирования экономики; овладеть навыками самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.

# 1. НЕОБХОДИМОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

## 1.1. Предпосылки государственного регулирования экономики

Отношение к государственному вмешательству в рыночную экономику было различным на разных этапах ее становления и развития. В период формирования рыночных отношений, в XVII-XVIII веках, господствовала экономическая доктрина – **меркантилизм**. Сущность ее заключалась в признании безусловной необходимости государственного регулирования для развития в стране торговли и промышленности.

С развитием рыночных отношений набравший силу класс предпринимателей начал рассматривать государственное вмешательство и связанные с этим ограничения как помеху своей деятельности. Согласно А. Смиту, **рыночная система** способна к саморегулированию. По его мнению, личный интерес, связанный со стремлением к получению прибыли, и выступает как главная побудительная сила экономического развития.

Одной из идей учения Смита была идея о том, что **экономика** будет функционировать эффективнее, если исключить ее регулирование государством. При этом последователи А. Смита исходили из тезиса о необходимости выполнения государством традиционных функций, понимая, что есть сферы, которые находятся вне пределов досягаемости рыночного конкурентного механизма. Это, прежде всего, касается так называемых общественных товаров и услуг, которые потребляются коллективно (национальная оборона, образование, транспортная система, здравоохранение и т.д.). Очевидно, что **государство** должно брать на себя заботу об их производстве и организовывать совместную оплату гражданами этой продукции.

К числу проблем, которые не решает рыночный конкурентный механизм, относятся внешние, или побочные эффекты. Механизм рынка часто не реагирует на явления, которые стали настоящей бедой для человечества. Внешние, или побочные, эффекты можно регулировать, опираясь на прямой контроль государства, то есть государство должно оценивать возникающие проблемы с точки зрения общественных перспектив.

Экономическая практика подтвердила, что существуют ситуации, так называемое фиаско рынка, когда рыночная координация не обеспечивает эффективного использования ресурсов. Важнейшая причина – это свойственная рынку тенденция к монополизации. В этих условиях для обеспечения конкуренции, как условия наиболее полного выявления регулирующих функций рынка, стали жизненно необходимыми выработка антимонопольного законодательства и его применение государством. Кроме того, вне рыночного регулирования находятся проблемы справедливости и равенства.

Рыночное распределение, справедливое с точки зрения законов рынка, приводит к неравенству доходов и социальной незащищенности. При этом следует иметь ввиду, что когда рыночное распределение не устраивает большинство населения, это чревато серьезными социальными конфликтами.

Развитие рыночной экономики во второй половине XX века выявило четко обозначившуюся тенденцию расширения масштабов деятельности государства и усиления его роли в экономике. При этом общепризнанно, что наибольшая эффективность достигается в условиях действия конкурентного **рыночного механизма**. Цель государства в рыночной экономике не корректировать рыночный механизм, а создавать условия его свободного функционирования: **конкуренция** должна обеспечиваться везде, где возможно, регулирующее воздействие государства – везде, где необходимо.

***Рассмотрим позитивные или негативные условия и предпосылки государственного регулирования.***

Под негативными условиями понимается появление всякого рода отрицательных явлений и тенденций в различных сферах экономики, которые могут отрицательно повлиять на предпринимательскую деятельность и экономику страны в целом. Эти тенденции и явления очень разнообразны как по сущности, так и по силе отрицательного влияния на экономику.

Роль государства заключается в своевременном выявлении этих тенденций и явлений, причин их возникновения и принятии соответствующих мер по их устранению.

Условиями для вмешательства государства могут быть требования национальной безопасности, социальная напряженность в обществе, негативные явления в экономике (спад производства,

инфляция, высокий **уровень безработицы**, структурная несбалансированность, **дефицит бюджета**, неконкурентоспособность отечественной продукции на мировом рынке, инвестиционный спад и т.и.), ухудшение окружающей среды и др.

Под предпосылками понимается еще не явное проявление негативных условий и тенденций в экономике и других сферах человеческой деятельности. В этом случае роль государства заключается в их своевременном выявлении и устранении.

Под позитивными условиями понимается появление всякого рода положительных явлений и тенденций в различных сферах экономики. Роль государства в этом случае заключается в своевременном их выявлении и принятии определенных мер по их поддержанию.

Знание условий и предпосылок еще недостаточно для государственного вмешательства, необходимо знать их критерии, т.е. признаки, на основании которых можно было бы произвести оценку их качественного состояния.

Безработица является неотъемлемым элементом рыночной экономики. Определенный ее уровень – 4-6% численности рабочей силы – считается нормальным, или оправданным, и называется естественным. Естественной считается фрикционная, или структурная безработица, связанная с поиском более выгодной работы, сезонными перерывами, а также изменением спроса на те или иные профессии. Поэтому государство должно вмешиваться в регулирование безработицы, только если она начинает превышать ее указанный выше естественный уровень, т.е. когда начинается так называемая циклическая безработица, связанная со спадом производства. Таким образом, критерием для безработицы является ее уровень, скорректированный на уровень естественной безработицы.

## **1.2. Причины государственного регулирования экономики**

Активное участие государства в экономической жизни обусловлено несколькими причинами:

Во-первых, этого требует основная движущая сила рыночного механизма – **конкуренция**. Прямым следствием развития этой рыночной категории является монополизирование экономики. В свою очередь, развитие монополий подрывает конкурентное на-

чало рыночной экономики, отрицательно сказывается на решении макроэкономических проблем, ведет к снижению эффективности общественного производства. На определенном этапе развития капитализма монополистический капитал начинает сражаться с государственной системой управления с целью реализации своих экономических интересов. Поэтому задача по пресечению всевластия монополий перерастает в общенациональную и, даже, общечеловеческую. Монополизации рынка должна быть противопоставлена антимонополистическая деятельность государства.

**Антимонополистическое законодательство** направлено на поддержание такой структуры производства, которая позволяла бы ему оставаться конкурентоспособным.

Во-вторых, всегда существовали такие виды производства, развитие которых невозможно в рамках рыночного механизма. Это убыточные или производства с длительным сроком окупаемости капитала, высокой степенью риска, высокой степенью стандартизации, которые функционируют в интересах всех членов общества. Без этих производств общество не может обойтись, а их результаты нельзя оценивать с позиции немедленного экономического эффекта: фундаментальная наука, поддержание обороноспособности страны, охрана правопорядка, содержание нетрудоспособных, организация образования, здравоохранение, создание и поддержание нормального функционирования общеэкономической структуры (денежное обращение, таможенный контроль и др.).

В-третьих, есть причины, вытекающие из ограниченных возможностей рыночных саморегуляторов: обеспечение равновесия в экономической системе, поддержание занятости населения на необходимом уровне, правовое обеспечение функционирования рыночного механизма, разработка теории общественного выбора и принципов рационального экономического поведения.

Государственное вмешательство в экономику является объективно необходимым для любого правительства независимо от того, рыночная это экономика или командно-распределительная. Минимально необходимые границы регулирования реального рынка определяются организацией денежного обращения, производством общественных товаров и устранением внешних эффектов. Максимально допустимые границы вмешательства государства в экономику определяются перераспределением доходов, бес-



печением некоторого уровня занятости, противодействием монополизму и инфляции, развитием фундаментальных исследований, проведением региональной политики, реализацией национальных интересов в мировой экономике.

В условиях рыночного хозяйства **государственное регулирование экономики** представляет собой систему типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям. По мере развития рыночного хозяйства возникали и обострялись экономические и социальные проблемы, которые не могли быть решены автоматически на базе частной собственности.

Объективная возможность государственного регулирования экономики появляется с достижением определенного уровня экономического развития, концентрации производства и капитала. Государственное регулирование экономики решает различные задачи, например:

- ✓ стимулирование экономического роста;
- ✓ регулирование занятости;
- ✓ поощрение прогрессивных сдвигов в отраслевой и региональной структуре;
- ✓ поддержка экспорта.

Необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику обуславливается наличием следующих причин:

1. присутствие сбоев в механизме функционирования рыночного хозяйства;
2. потребность в эффективном удовлетворении потребностей в общественных благах;
3. необходимость выравнивания внешних эффектов.

Кроме того одной из причин, обуславливающих необходимость государственного регулирования экономики, является неспособность рыночного хозяйства в определенных ситуациях решать задачи развития экономики и ее составляющих: инфраструктуры, реконструкции некоторых отраслей промышленности, обеспечения народного хозяйства дешевыми электроэнергией и сырьем, финансирования и организации в общегосударственных масштабах научно-исследовательских, экспериментальных

и опытно-конструкторских работ.

Конкретные направления, формы, масштабы государственного регулирования определяются характером и остротой экономических и социальных проблем в той или иной стране в конкретный период.

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите отношение к государственному регулированию экономики на разных этапах ее становления.
2. Какова цель государственного регулирования в рыночной экономике?
3. Что представляет собой государственное регулирование экономики в условиях рыночного хозяйства?
4. Какие задачи решает государственное регулирование экономики?
5. Перечислите позитивные условия государственного регулирования экономики.
6. Охарактеризуйте негативные условия государственного регулирования экономики.
7. Назовите основные предпосылки государственного регулирования экономики.
8. В чем заключается сущность предложений Дж. Кейнса в области государственного регулирования экономики?
9. На какие виды хозяйствующих субъектов распространяется прямое и косвенное государственное регулирование экономики?
10. Охарактеризуйте основные причины, обуславливающие необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику.

## 2. ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

### 2.1. Понятие государственного регулирования экономики

Государственное регулирование – объективная необходимость развития экономики. Причем, степень государственного регулирования зависит от уровня развития рыночных отношений.

В любой стране, при любой общественно-политической и социально-экономической системе экономика в той или иной степени регулируется государством в лице государственных органов. Государство воздействует на экономику посредством законодательных ограничений, налоговой системы, обязательных платежей и отчислений, государственных инвестиций, субсидий, льгот, кредитования, осуществления государственных социальных и экономических программ.

Обеспечение экономического роста во многом определяется качеством государственного воздействия на все стороны экономического развития страны. **Экономический рост** становится важнейшим и определяющим объектом государственного регулирования экономики. Активность государства в решении сложных и многочисленных задач обеспечения экономического роста должна быть значительно повышена и направлена на реализацию имеющегося потенциала роста российской экономики.

В. А. Добрынин отмечает, что «государственное регулирование – это система экономических рычагов и стимулов, с помощью которых государство влияет на развитие экономики».

Т. Г. Морозова определяет государственное регулирование как «...формы участия государства в экономической жизни страны с помощью методов и рычагов воздействия на социально-экономические процессы, обеспечивающие эффективное формирование рыночных отношений».

По мнению, Т. Г. Морозовой, цель государственного регулирования деятельности – это создание условий, обеспечивающих функционирование экономики в целом, а также стабильное участие товаропроизводителей страны в международном разделении труда и получение от этого оптимальных выгод. Правительство каждой страны, безусловно, имеет свои собственные цели, на каждом конкретном этапе добивается их решения доступными

им методами и средствами применительно к складывающейся экономической ситуации в своей стране и в мировом хозяйстве.

В рыночных условиях перед государством встает трудная задача: с одной стороны оно с помощью экономических рычагов должно поддержать и облегчить функционирование рыночной системы, а с другой стороны – не разрушить эту систему излишним воздействием.

Следует решать проблему увеличения доходов государства через понижение налоговых ставок с одновременным повышением уровня налогового администрирования. При этом добиваться, чтобы положенные к уплате налоги максимально попадали в государственный бюджет. Налоговая система должна быть гибкой и динамичной. Она должна быть готова в максимально короткий срок подстраиваться к разным новшествам, возникающим на рынке. Главным препятствием в достижении такой подвижности является процесс законодательного обеспечения налогового процесса.

Для сегодняшней России, в период перехода к рынку, особенно важно государственное регулирование. После десятилетий тотального диктата государства в экономике, высказываются мнения о полном отказе от государственного вмешательства в экономику. Видимо, истина, как всегда, где-то посередине. Именно поэтому для России важен мировой опыт государственного регулирования экономики, который нужно изучать.

## **2.2. Уровни государственного регулирования экономики в хозяйственном механизме**

Система государственного регулирования российской экономики опирается на законодательство различного уровня.

**Высший уровень** занимает Конституция, на базе которой строятся все остальные звенья правового механизма регулирования общества и экономики.

**Второй уровень** образуют федеральные законодательные акты, построенные на базе Конституции.

**Третий уровень** составляют указы Президента и постановления Правительства страны, принятые на основе Конституции и федеральных законов.

**Четвертый уровень** образуют законодательные акты, принятые в регионах.

**Пятый уровень** составляют решения региональной исполнительной власти.

**Шестой уровень** занимают постановления местных законодательных органов (городских, районных, поселковых и т.п.).

**Седьмой уровень** охватывает решения местных административных органов.

При этом законодательные акты и решения нижестоящих органов управления не должны противоречить вышестоящим. Непосредственно на государстве лежит ответственность за создание законов и правил, регулирующих экономическую деятельность, поведение экономических агентов (производителей, потребителей, государства и пр.), а также контроль за их исполнением.

Так же различают три основных вида экономического регулирования:

- государственное;
- рыночное;
- корпорационное.

Оптимальное их сочетание требует органической увязки различных уровней государственного экономического регулирования. Если брать **уровни государственного регулирования экономики** по вертикали, то это будут: макро-, микро-, мезоуровень:

➤ макроуровень национальной экономики, а на современном этапе в известной мере и наднациональный уровень межгосударственных союзов, например, ЕС;

➤ мезоуровень – отдельные сектора экономики (АПК, ТЭК, ВПК), отрасли и регионы страны. Государственное регулирование экономики на этом уровне является составной частью промышленной политики государства;

➤ микроуровень – хозяйствующие субъекты (предприятие, фирма), производители и потребители, продавцы и покупатели.

Особенности государственного регулирования проявляются в **механизме государственного регулирования экономики**.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем определяется объективная необходимость развития экономики?
2. С помощью каких рычагов государство может воздействовать на экономику страны?
3. Какова цель государственного регулирования по мнению Т. Г. Морозовой?

4. Какое определение государственному регулированию экономики дает В. А. Добрынин?
5. На какие нормативные документы опирается система государственного регулирования российской экономики?
6. Перечислите уровни государственного регулирования экономики.
7. Охарактеризуйте уровни регулирования экономики.
8. Какие различают виды экономического регулирования экономики?
9. Почему необходимо изучать мировой опыт государственного регулирования экономики?
10. Приведите ключевые задачи, которые стоят перед государством в сегодняшней России.

### 3. МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

#### 3.1. Функции государственного регулирования экономики

Государственные органы могут использовать целый арсенал средств воздействия на экономическое развитие страны. К важнейшим из них относятся:

- управление ограниченными производственными ресурсами;
- налоговое регулирование экономики;
- монетаристские методы воздействия на экономическую систему.

*Управление ограниченными производственными ресурсами* представляет собой прямое распределение природных, трудовых, производственных, капитальных и инвестиционных ресурсов.

*Налоговое регулирование экономики* заключается в установлении налоговых ставок и тарифов, направляющих действия экономических субъектов, ориентирующих экономическое развитие в соответствии с выбранным государственным органами направлением социально-экономического развития.

*Монетаристские методы* воздействия на экономическую систему состоят в применении финансовых регуляторов для воздействия на экономическую систему. К их числу относятся: ставка процента, бюджетные заимствования и операции на открытом рынке с долговыми обязательствами государства, объем денежной массы в обращении, валютный курс и др.

Для создания условий успешного развития экономики необходимо более детальное изучение **механизма государственного регулирования**.

Выделим основные группы рассматриваемых функций государственного регулирования экономики (ГРЭ):

1. инфраструктурные;
2. институциональные;
3. организационные;
4. другие.

Инфраструктурные функции государственного регулирования экономики включают в себя:

– формирование новых долей различных форм собственности и хозяйствования, присутствующих на рынке, индустриальной системы взаимодействия различных собственников;

– формирование инфраструктуры рынка, необходимой для устойчивого функционирования, материально-технических ресурсов, капитала, системы оптовых и розничных рынков;

– формирование мотивационных механизмов перелива капитала, внедрения экзогенных и связанных с ними техногенных технологий производства, эффективной структуры и рыночной инфраструктуры;

– другие функции.

К институциональным функциям государственного регулирования экономики относят:

– обоснование и выбор общенациональной цели и ограничений в развитии;

– разработку федеральных и региональных целевых программ эффективного развития;

– создание и регулирование ценовой системы, обеспечивающей стимулирование устойчивого предложения и платежеспособного спроса населения на продовольственные и другие товары;

– другие функции (рис. 1).



Рис. 1. Функции государственного регулирования экономики



Организационные функции экономики включают:

- создание и постоянное обновление эффективно работающих субъектов рынка (реальных собственников, менеджмент, работников, продавцов, покупателей);
- максимальное эффективное использование весьма ограниченных материальных и финансовых ресурсов, как в государственном бюджете, так и у хозяйствующих субъектов;
- другие функции.

При этом все виды выше указанных функций могут быть реализованы как индивидуально, так и вместе с другими. Например, инфраструктурно-институциональные экономики представляют собой разработку государственных целевых программ эффективного развития, необходимых для создания стимулирующих инструментов перенаправления средств, внедрения разнообразных технологий производства, эффективно действующей производственной структуры и инфраструктуры. Институционально-организационные функции – это создание и обновление эффективно действующих субъектов рынка, что немыслимо без формирования ценовой системы, обеспечивающей постоянство устойчивости предложения и спроса участников рынка на продовольственные и другие товары и т.д.

### 3.2. Принципы и инструменты государственного регулирования экономики

Анализ опыта российских и зарубежных авторов в области государственного регулирования экономики позволил выявить наиболее важные принципы, на основе которых органы власти смогут исполнить функции поддержки экономики.

1 принцип – рациональный **протекционизм**, который является основой формирования экономической безопасности страны.

Этот принцип составляют два аспекта: внутриэкономический, он затрагивает взаимоотношения отдельных отраслей внутри народного хозяйства, и внешнеэкономический, который характеризуется импортом и экспортом продукции. Закупка за рубежом материалов, комплектующих, машин, даже с более высоким качеством, в кризисных условиях оказывает дополнительное отрицательное влияние на ресурсное и финансовое состояние как отдельных хозяйствующих субъектов, так и страны в целом;

2 принцип – равное обеспечение **государственной поддержки** всех участников рынка вне зависимости от их правовой формы и взаимоотношений с властью;

3 принцип – прозрачность экономической политики, обеспечивающая равную доступность всех хозяйствующих субъектов к информации о государственной политике и о рынках;

4 принцип – единство и однообразие экономических условий на всем пространстве страны, условий работы на рынке Российской Федерации;

5 принцип – последовательность, преемственность и постоянство мер государственного регулирования народного хозяйства;

6 принцип – целевая направленность и стабильность мер государственной поддержки, адресное программное применение бюджетных средств;

7 принцип – обязательное исполнение обязательств, принятых на себя государством перед всеми субъектами рынка;

8 принцип – объединение принципов **индикативности и директивности** в регулировании экономики (с преобладанием первого). *Директивные подходы в регулировании* в условиях переходной экономики должны распространяться на государственные предприятия и, при необходимости, при проявлении чрезвычайных ситуаций. *Индикативные методы* предусматривают прогнозирование, разработку программ различного назначения, маркетинговое ориентирование предприятий;

9 принцип – принцип неразрывности социальных и экономических ориентиров. Содержание его заключается в том, что мероприятия государственного регулирования должны быть направлены не только на решение задач экономики, но и обращать внимание на сформировавшиеся ценности людей, типы поведения их различных групп, социальные особенности;

10 принцип – принцип программирования. Составление и реализация программ в сфере развития экономики представляют собой, во-первых, форму воздействия на конкурентную ситуацию, снижающую отрицательные результаты; во-вторых, позволяют согласовать интересы, механизмы, инструменты регулирования [10, 12].

На основе представленных принципов государственного регулирования предлагается классификация, позволяющая

определить степень эффективности мероприятий государственного регулирования отдельных отраслей экономики.

Основным критерием применительно к данной классификации является одновременное применение всех принципов государственного регулирования.

Рассматриваемые принципы имеют одинаковое влияние на цели государственного регулирования. Поэтому их величину принимаем как равную по своему значению.

Выделим четыре уровня эффективности государственного регулирования экономики:

- максимальная эффективность;
- средняя степень эффективности;
- минимальная степень эффективности;
- хаотическое государственное регулирование.

Максимальная степень эффективности – это идеальный вариант, при котором одновременно выполняются все десять принципов, что приводит к резкому росту эффективности государственной поддержки за счет возникшего синергетического эффекта ( $\max=10$ ). Максимальная степень эффективности государственного регулирования принимает вид:

$$y = 10,$$

где  $y$  – количество реализуемых принципов государственного регулирования.

Особенностью максимальной степени эффективности государственного регулирования является то, что результатом данной модели является наилучшее (максимальное) использование государственных средств, что приведет, в итоге, к более устойчивому и планомерному развитию, как отдельных отраслей, так и экономики в целом.

Средняя степень эффективности государственного регулирования достигается при одновременном выполнении семи-девяти принципов:

$$6 < y < 10.$$

Минимальная степень эффективности государственного регулирования представляет собой пересечение трех-шести принципов:

$$3 \leq y \leq 6.$$

Хаотическое государственное регулирование характеризуется пересечением менее трех принципов:

$$y < 3.$$

К сожалению, в настоящее время редко наблюдается одновременное выполнение более семи принципов государственного регулирования, что объясняет их низкую итоговую эффективность.

Рассматриваемые принципы должны быть реализованы в рамках системных мероприятий, которые Федеральным Законодательством распространяются по шести основным направлениям:

1. формирование и функционирование рынков;
2. кредитование реального сектора производства;
3. страхование результатов производственной деятельности;
4. внешнеэкономическая деятельность;
5. развитие социальной сферы;
6. развитие науки и научной деятельности.

В рамках этих направлений используются различные методы и инструменты регулирования экономики. Для реализации принципов, целей и функций экономической политики применяются косвенные (экономические), прямые (административно-распорядительные) методы.

**Прямые методы** предусматривают вмешательство в действие рыночного механизма, в частности, в процессы формирования цены, доходности производства, а именно: фиксирование цен или допущение их определенного роста, желательно вместе с заработной платой, стабилизация показателей кредитно-денежной системы, применение квот.

**Косвенные методы** определяют применение косвенного воздействия на рыночное окружение. Это непрямые меры финансовой и кредитно-денежной политики, **налогообложение, субсидирование**, стимулирование внешнеэкономической деятельности, меры валютного контроля.

Государство обычно стремится к применению этих методов в зависимости от складывающейся ситуации в экономике: соотношение конкурентных и регулирующих сил на конкретных рынках, состояние конъюнктуры рынка.

Выделим основные группы инструментов государственного регулирования экономики:

- внешнеэкономические;
- бюджетные;
- административные;
- инфраструктурные;
- прочие (рис. 2).

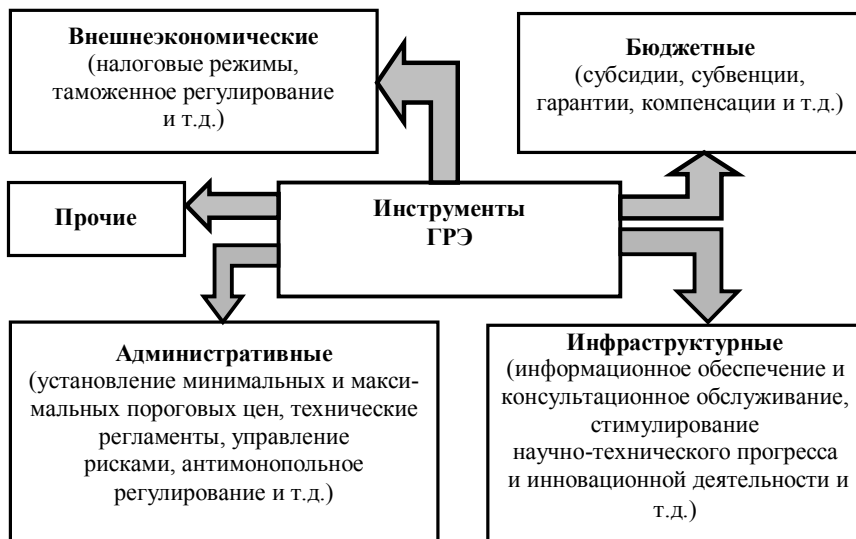


Рис. 2. Инструменты государственного регулирования экономики

В существующих условиях государственное регулирование экономики, используя различные инструменты, должно обеспечивать реализацию структурных изменений, способствовать сокращению снижения производства, создавать предпосылки для его развития и, как результат, более полно обеспечивать потребности населения и экономики в продукции народного хозяйства.

### Контрольные вопросы

1. Какой арсенал средств воздействия на экономическое развитие страны могут использовать государственные органы?
2. Что необходимо для создания условий успешного развития экономики?
3. Перечислите основные функции государственного регулирования экономики.

4. Охарактеризуйте принципы государственного регулирования экономики.

5. Приведите классификацию принципов государственного регулирования экономики.

6. В чем заключается сущность модели оптимального функционирования государственного регулирования экономики?

7. В рамках каких направлений используются различные методы и инструменты государственного регулирования экономики?

8. Какие существуют методы государственного регулирования экономики?

9. Как государство применяет прямые и косвенные методы государственного регулирования экономики?

10. Назовите основные инструменты государственного регулирования экономики.

## 4. ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ ЭКОНОМИКИ

### 4.1. Сущность задач государственного регулирования экономики в РФ

Наборы задач, решаемых правительствами при регулировании экономики, определяются как общими закономерностями функционирования современных рыночных систем, так и конкретными потребностями, условиями определенной страны. Применительно к современной России можно выделить несколько задач, решаемых в ходе государственного регулирования экономики.

*Во-первых*, обеспечение устойчивости экономического роста, служащего повышению благосостояния и социальному развитию нации.

*Во-вторых*, осуществление эффективного преобразования экономической системы страны с целью повышения результативности и гибкости ее институтов.

*В-третьих*, защита национальных интересов во внешнеэкономических отношениях.

*В-четвертых*, защита социально-экономических прав и свобод человека и гражданина.

*Первая задача* решается в основном усилиями предприятий, фирм и корпораций. В условиях «идеального» рынка она могла бы гипотетически реализовываться и без участия государства. Однако современный рынок не может функционировать без государственной экономики.

Для достижения устойчивого и социально ориентированного экономического роста нужна целостная экономическая политика общенационального масштаба. Это подразумевает адекватное конструирование и совершенствование государственных институтов, воздействующих на экономические интересы субъектов хозяйствования.

Предполагается также реализация государственного заказа и национальных инвестиционных программ по особо значимым для общества направлениям.

Сегодня экономическая политика в стране, равнозначной России, непременно должна быть инновационно-ориентированной.

Это требует особых мер со стороны государства по поддержке науки, образования и инновационного предпринимательства.

**Вторая задача** – трансформация экономической системы страны. В определенном смысле ее можно расценивать как иное выражение первой. Она по определению подразумевает, что в ходе своей трансформации, система достигает высокой хозяйственной и социальной результативности, сориентированной на устойчивый экономический рост. Трансформация экономической системы страны, имея в виду создание современной и высокоэффективной рыночной экономики, предполагает широкий круг реформационных действий, которые характеризуются сложными параметрами и требуют особого контроля со стороны государства.

Решающее значение в этом блоке задач имеет формирование необходимых для высокоэффективной экономики рыночных институтов, преобразование и совершенствование системы государственного управления.

**Третья задача** – внешнеэкономическая. Она связана с поддержкой государством самостоятельности и идентичности экономической системы страны в отношениях с внешним миром. Известно, что современные международные экономические отношения пронизаны духом глобализма. Национальные экономические интересы могут оттесняться на второй и даже третий план под мощным давлением интересов транснационального капитала. Поэтому задача отстаивать во внешнеэкономических отношениях национальные интересы страны не утратила своего значения. Она стала более многогранной и сложной.

Российская Федерация слишком долгое время жила в условиях государственной монополии на внешнеэкономические связи и их относительной ограниченности в сравнении с масштабами внутренней экономики. Теперь в условиях почти полной открытости российской экономики глобальному миру внешнеэкономические аспекты государственного регулирования обретают стратегическое значение. Они связаны с преодолением многих потенциальных угроз для национальной безопасности.

**Четвертая задача** – защита социально-экономических прав и свобод. Главной целью государственного регулирования экономики выступает создание благоприятных условий для повышения уровня жизни населения страны. Все меры, принимаемые государственными органами и чиновниками, должны быть пронизаны



пониманием указанной цели. Для её достижения им необходимо демонстрировать максимальную эффективность и рациональность принимаемых решений.

Перечисленные главные задачи государственного регулирования тесно переплетены и дополняют друг друга. Практически, исходя из акцентов, рождаемых периодом реформ, они вращаются вокруг стратегии и тактики преобразования экономической системы страны, как стержневой проблемы.

#### **4.2. Объекты и субъекты государственного регулирования экономики**

Государственное регулирование экономики как системное явление предполагает наличие объектов и субъектов.

*Объекты государственного регулирования экономики* – это сферы, отрасли, регионы, социально-экономические процессы, экономика в целом, то есть все то, на что направлена регулирующая деятельность государства для обеспечения условий эффективного функционирования национальной экономики.

В последние десятилетия спектр объектов регулирования значительно расширился. Объектами государственного регулирования в большей степени становятся общие условия существования и развития общества. К ним относятся проблемы окружающей среды и сфера международного сотрудничества, оборонные и энергетические объекты, а также организации, выполняющие общегосударственные функции, в том числе обеспечивающие военно-экономическую безопасность. Государство берет на себя заботу о производстве общественных товаров и услуг. Оно финансирует расходы на оборону, содержание правоохранительных органов и расходы на социальные нужды.

К основным объектам государственного регулирования экономики относятся:

- структура экономики в ее отраслевом, региональном, секторальном и воспроизводственном аспектах, экономические циклы;
- формы собственности;
- материальные и финансовые ресурсы страны и др.

Немаловажным объектом государственного регулирования экономики является накопление капитала. Производство,

присвоение и капитализация прибыли всегда служат главной целью хозяйственной деятельности в рыночной экономике.

Соотношение между спросом и предложением рабочей силы должно удовлетворять потребность экономики в квалифицированных и дисциплинированных работниках, заработная плата которых служит для них достаточной мотивацией к труду. Нежелательное и резкое снижение занятости ведет к увеличению числа безработных, снижению потребительского спроса, налоговых поступлений, росту налогов и прочим негативным последствиям.

Особое внимание государственное регулирование экономики уделяет обращению денег. Основное направление регулирования денежного обращения – это борьба с инфляцией, представляющей одну из серьезнейших опасностей для экономики.

Одним из важнейших объектов регулирования являются цены. Динамика и структура цен объективно отражают состояние экономики. В то же время сами цены сильно влияют на структуру экономики, условия капиталовложений, устойчивость национальных валют.

Объекты государственного регулирования экономики различают в зависимости от уровня решаемых ими задач и методов решений. Это следующие иерархические уровни:

- ✓ уровень фирмы, региона, отрасли, сектора экономики (промышленность, сельское хозяйство, услуги);
- ✓ хозяйства в целом;
- ✓ глобальный (социальные отношения, экология);
- ✓ уровень наднациональный (экономико-политические отношения с зарубежными странами, различные интеграционные процессы).

При этом невозможно сказать, какой из этих уровней является доминирующим, а какой – вторичным, поскольку они все действуют в рамках одной системы.

**Субъектами государственного регулирования экономики** являются законодательные, исполнительные и судебные органы власти.

Государственную власть в Российской Федерации осуществляют: Президент Российской Федерации, Федеральное Собрание (Совет Федерации и Государственная Дума), Правительство Российской Федерации, суды Российской Федерации.

Государственную власть в субъектах Российской Федерации осуществляют образуемые ими органы государственной власти. Разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляется конституцией, федеральными и иными договорами о разграничении объектов ведения и полномочий.

### **Контрольные вопросы**

1. Что необходимо для достижения устойчивого и социально ориентированного экономического роста страны?
2. В чем заключается сущность инновационно-ориентированной экономической политики в стране?
3. Перечислите обобщенные задачи, которые должны решаться государством в ходе регулирования экономики РФ.
4. Почему перечисленные главные задачи государственного регулирования тесно переплетены и дополняют друг друга?
5. Что представляет собой внешнеэкономическая деятельность страны?
6. Дайте определение объекту государственного регулирования экономики.
7. В чем заключается сущность основного направления регулирования денежного обращения?
8. Кто является субъектом государственного регулирования экономики?
9. В чем заключается трансформация экономической системы страны?
10. Охарактеризуйте понятие государственная монополия.

## **5. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ**

### **5.1. Развитие концепции меркантилизма в России**

Русский меркантилизм возник гораздо позднее, чем в Западной Европе и соответственно имел свои особенности.

Первоначальное накопление капитала в России началось в XVII в. и происходило это в основном за счет внутренних источников. В этот период формируется всероссийский внутренний рынок, возникают первые промышленные мануфактуры. Российские экономисты начинают предлагать государям проекты переустройства общества.

Своеобразие меркантилизма в России заключалось в том, что его элементы перемешивались с более зрелыми принципами торгового баланса: с одной стороны отображал преимущественно интересы купечества, а с другой – был принципиально отличным от западноевропейского меркантилизма. Если представители последнего источником богатства считали внешнюю торговлю, то в центре внимания российских меркантилистов было развитие производителей страны.

XVII в. был отмечен новым этапом в развитии русской экономической мысли. Предпринимались попытки теоретически обосновать необходимость преодоления экономического отставания России от европейских государств и проведение экономических реформ. Государство ставит задачу привлечения в казну драгоценных металлов в связи с отсутствием рудников по их добыче. И постепенно переходит к проведению меркантилистской политики. С теоретическим обоснованием меркантилизма выступает ряд политических деятелей, которые с целью ликвидации экономического отставания страны, обеспечения ее самостоятельности предложили осуществление экономических реформ.

Среди первых представителей русского меркантилизма можно выделить псковского дворянина А. Л. Ордина-Нащокина. С его именем связывают разработку Новоторгового устава 1667 г., который определил дальнейшее направление внешнеторговой политики и внес существенный вклад в разработку торгового законодательства России.

Во введении к уставу А. Л. Ордин-Нащокин призывал русских купцов к созданию торговых компаний, чтобы устанавливать твердые и высокие цены на русские товары, конкурировать с иностранными купцами. Новоторговый устав включал вопросы организации таможенного обложения, а также статьи, регулирующие иностранную торговлю. Фактически А. Л. Ордин-Нащокин сформулировал основы таможенного протекционизма.

По уставу иностранные купцы должны были уплачивать таможенные пошлины только иностранной валютой, что способствовало привлечению в государственную казну иностранного серебра. Иностранец должен был платить рублевую пошлину (6%) и проезжую пошлину (10%). Причем иностранная валюта принималась в казну по пониженному курсу. В то же время русские купцы должны были платить только рублевую пошлину, которая была ниже, чем для иностранцев, примерно 5%.

А. Л. Ордин-Нащокин предлагал ограничивать торговлю с иностранцами двумя ярмарками, но организовывать свободную и беспошлинную торговлю. Таким образом, целью таможенного обложения стало стремление к привлечению в страну и удержанию драгоценных металлов, покровительству отечественной торговле и купечеству, достижению благоприятного торгового баланса.

Для компенсации потерь казны вследствие освобождения от таможенных пошлин он устанавливал взнос в казну в размере одной трети суммы, которую иностранцы затрачивали на покупку товаров, серебряными деньгами, в иностранной валюте. В Новоторговом уставе формулировались принципы финансовой политики. В нем была установлена строгая регламентация торговли и контроля над ввозом и вывозом золота и серебра с целью обеспечения активного денежного баланса. А. Л. Ордин-Нащокин попытался организовать систему кредитования торговли. В частности, предлагая создать «земскую избу», выполняющую функции своеобразного банка.

Меркантилистские идеи также содержались в сочинениях одного из первых российских экономистов Ю. А. Крижанича. Он призывал к ограничению торговли иностранных купцов, организации государственной торговли, предоставлению купцам займов без взимания процентов, предотвращению вывоза промышленного сырья.

Одним из первых русских меркантилистов, создавших стройную систему экономических взглядов, был И. Т. Посошков. Он ставил задачей экономической политики достижение «всенародного обогащения».

В области развития промышленности И. Т. Посошков предполагал:

- \* строительство заводов за счет средств казны с последующей передачей их в частные руки;
- \* развитие мелкой промышленности и ее регламентацию;
- \* введение цехового устройства;
- \* поощрение изобретательства;
- \* разведку недр.

В области государственных доходов И. Т. Посошков призывал к сокращению налогов с крестьян и введению обложения дворянства.

Развитие России в XVII в., которое привело к экономическому и политическому объединению страны, создало предпосылки для проведения экономических преобразований. Они были осуществлены в первой четверти XVIII в. и связаны с деятельностью Петра I, который на практике воплощал экономическую политику меркантилизма. Для экономической политики в тот период были характерны принципы позднего меркантилизма.

Признавалась важность развития промышленности, рассчитанной на вытеснение с русского рынка иностранных товаров, поощрение экспорта русских промышленных изделий, достижение благоприятного торгового баланса.

В 1724 г. издан первый в России таможенный тариф. Пошлины дифференцировались, удерживались в иностранной валюте и принимались в казну по пониженному курсу. С расширением рыночных отношений набравший силу класс предпринимателей начал рассматривать государственное вмешательство и связанные с этим ограничения как помеху своей деятельности. Неудивительно, что пришедшие в конце XVIII в. на смену меркантилизму идеи экономического либерализма, негативно оценивавшего государственное вмешательство в экономику, сразу нашли огромное число поклонников.

В царствование Александра III промышленная политика правительства, основанная ранее на принципах свободной конкуренции, либеральной таможенной политики, «свободы» отношений

между предпринимателями и рабочими, сменяется политикой государственного регулирования экономических и социальных отношений. Протекционизм, высокие таможенные пошлины на ввозимую из-за границы промышленную продукцию, помощь одним отраслям и некоторое сдерживание других, введение регламентации условий фабрично-заводского труда – основные направления этого регулирования.

Налоговое бремя на каждого жителя России было самым низким в мире. Казна стремилась повышать свои доходы не за счёт роста налогов, а путём повышения доходности государственных предприятий. Так, например, выплата процентов государственных долгов в основном обеспечивалось за счёт доходов от эксплуатации государственных железных дорог.

## **5.2. Государственное регулирование экономики в СССР**

Особенность первых лет переходного периода состояла в том, что нужно было одновременно «оживить», привести в движение почти остановившийся производственный организм и сформировать по существу заново систему его управления, то есть нужно было не просто восстановить разрушенное, наладить расстроенные межхозяйственные связи, но и перейти к планомерному функционированию и развитию экономики в целом.

При создании качественно новой системы управления экономикой учитывался и опыт государственного регулирования производства, накопленный в дореволюционной России.

В годы первой мировой войны в русской промышленности были созданы государственно-монополистические органы для контроля и регулирования военного производства. Весьма широкие полномочия имело тогда особое совещание по обороне: распределение заказов, принуждение предприятий к приему таких заказов и их выполнению, регулирование материальных запасов, цен, зарплаты.

В июле 1917 года в качестве единого регулирующего центра был создан Главный экономический комитет. Страна была разделена на 11 районов и в каждом районе действовали соответствующие уполномоченные и комитеты.

Высший Совет народного хозяйства, созданный в конце 1917 года, сделал много для создания системы управления

и налаживания работы промышленности в новых послереволюционных условиях. Шел постоянный поиск рациональной организационной структуры, сочетающей отраслевую и региональные подходы к регулированию производства.

Острый продовольственный кризис переплетался с топливным, а тот в свою очередь с транспортным. Выпуск промышленной продукции по сравнению с дореволюционным резко упал. Основные сельскохозяйственные районы сильно пострадали от засухи 1921 г. Создаются специальные продовольственные отряды, которые изымают излишки хлеба у крестьян в виде продразверстки. Практика еще раз показала, что существует устойчивая связь между заинтересованностью, производительностью и реальными доходами. Реальный уровень жизни населения падал. В этих условиях правительство осуществляет ряд мероприятий, которые получили название «новая экономическая политика» (НЭП): создается эффективная налоговая система, восстанавливается денежная, кредитная, финансовая система, принимается план государственной электрификации Советской России после Октябрьской революции (ГОЭЛРО).

НЭП базировалась на радикальной реформе управления промышленностью, суть которой сводилась к предоставлению предприятиям большей самостоятельности. Узловым моментом перестройки явилось создание трестов и синдикатов. Центр тяжести управления государственной промышленностью сместился «сверху – вниз». Новый крупный этап в развитии системы управления, начавшийся вместе с принятием первой пятилетки, продолжался примерно до середины 60-х годов. Он был связан с качественными преобразованиями в производстве, коренной технической реконструкцией всех отраслей народного хозяйства.

В результате перестройки организационной структуры в 1932 году была введена новая система отраслевого управления промышленностью, созданы три наркомата: тяжелой, легкой и лесной промышленности. Постепенно число наркоматов увеличилось, что отражало углубление разделения труда между ними.

К середине 30-х годов в результате организационных преобразований в отраслях промышленности сложилась трехзвенная (наркомат – главк – предприятие) или четырехзвенная система управления: наркомат – главк – трест – предприятие. Тресты сохранились в тех отраслях, где большое количество предприятий



было разбросано на больших территориях и главку трудно было обеспечить конкретное руководство ими. Однако общая тенденция проявлялась в ликвидации трестов и объединений и переходе к трехзвенной системе.

С первых дней Великой Отечественной войны были внесены существенные изменения в организационную структуру системы планового управления экономикой. Прежде всего усилилась централизация при распределении всех ресурсов. Государственный Комитет Оборона (ГКО) был образован 30 июня 1941 года. Он объединил в себе экономическое, политическое и военное руководство.

С переводом экономики на мирные рельсы и восстановлением хозяйства происходила перестройка системы планового управления. В сентябре 1945 г. был упразднен ГКО. Его функции по управлению народным хозяйством перешли к Совету Народных Комиссаров, который в 1946 году был преобразован в Совет Министров СССР. Всё сильнее и настоятельнее становились требования о качественных структурных сдвигах в производительных силах. Всё отчетливее и острее проявлялись необходимость кардинального совершенствования действовавшего в тот период хозяйственного механизма, несоответствие директивно-мобилизационных методов управления, сложившихся в 30-40-х годах, новым экономическим условиям. Происходило замедление темпов роста, в том числе производительности труда в промышленности. Для того чтобы лучше приспособить систему хозяйственного управления к решению данных проблем, хотели добиться наиболее правильного сочетания централизованного госпланирования и усиления экономического стимулирования производства. Намечалось осуществить меры: по совершенствованию планирования; усилению экономического стимулирования и хозрасчета; улучшению организации управления промышленностью.

На протяжении всех 70-х годов совершенствование методов управления считалось одним из узловых вопросов экономической политики. В первую очередь целесообразно было взяться за решение вопросов, отложенных по тем или иным причинам в 1965 году, в том числе за перестройку организационной структуры управления отраслями и создание производственных объединений. При двухзвенной системе производственные объединения и крупные предприятия непосредственно подчиняются министерству.

Трехзвенная система управления включает министерство, республиканское промышленное объединение, производственное объединение. Таким образом, основным хозяйственным звеном отраслевой структуры организации и управления стали производственные объединения.

В силу вышеперечисленных обстоятельств вновь начался поиск более действенных решений по перестройке системы управления. Исходное положение концепции реформы состояло в том, чтобы сохранив единство централизма и самоуправления на местах, изменить балансировку системы управления, сместить ее центр тяжести в сторону базисных звеньев производства – объединений, предприятий.

Принципиальное положение общей концепции реформ – переход к экономическим методам управления. Это переход от административно-директивных методов к экономическим отношениям. Ставилась задача перестройки народнохозяйственного планирования в сторону усиления его воздействия на рост эффективности производства как важного фактора развития страны.

На этом этапе резко возрастает роль региональных звеньев управления. Для улучшения координации деятельности центральных, отраслевых и местных органов управления были найдены оптимальные организационные структуры – **территориально-производственные комплексы (ТПК)**. Здесь углублялось региональное разделение труда с учетом особенностей и преимуществ местных природных условий, демографической ситуации, развития транспорта и т.п.

### Контрольные вопросы

1. Когда возник русский меркантилизм?
2. Каковы особенности русского меркантилизма в России?
3. Кто был первым российским экономистом, изучившим меркантилистские идеи?
4. С чем было связано проведение экономических реформ в России?
5. Что предлагал И. Т. Посошков в области развития промышленности и в области государственных доходов?
6. Какие новые инструменты государственного регулирования были применены в период развития меркантилизма?
7. Что представляли собой территориально-производственные комплексы и для чего они были созданы?

8. Какие мероприятия осуществляло правительство в условиях новой экономической политики?

9. В чем заключалась сущность государственного регулирования экономики в СССР?

10. Как назывался новый крупный этап в развитии системы управления, начавшийся вместе с принятием первой пятилетки и действовавший до середины 60-х годов XX века?

## **6. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ**

### **6.1. Немецкая модель государственного регулирования экономики**

Экономика любой страны – это сложная экономическая система, обладающая множеством особенностей и отличительных черт. Она представляет собой совокупность всех экономических процессов и базируется на сложившихся в ней формах собственности на экономические ресурсы и результаты хозяйственной деятельности, на присущих ей формах организации и способах регулирования хозяйственной деятельности на всех уровнях управления. Особенности проявления всех экономических процессов формируют различные типы экономических систем.

На сегодняшний день в мировой практике насчитывается несколько типов экономических систем, которые существенно отличаются друг от друга и имеют многообразные формы или модели проявления. Важнейшие из них: рыночная экономика, которая, в свою очередь, выделяет рыночную экономику свободной конкуренции (чистый капитализм) и современную рыночную экономику, и административно-командная система.

Отличительными чертами рыночной экономики свободной конкуренции являются частная собственность и свобода всех участников экономической деятельности. Но если в экономике свободной конкуренции все фундаментальные задачи экономического развития страны решаются через рынок и цены, то в современной рыночной экономике наблюдается активное вмешательство государства в процессы развития национальной экономики. В зависимости от степени, уровня, роли и характера государственного регулирования экономики и масштабности решаемых при этом социальных задач, различают несколько моделей государственного регулирования экономики: немецкую, французскую, шведскую.

Модель социального рыночного хозяйства ФРГ сформировалась в послевоенной Германии в результате хозяйственной реформы, основоположником и организатором которой был министр народного хозяйства ФРГ, а затем ее канцлер Л. Эрхард.

В экономике Германии государству отведены, главным образом, регулирующие функции в интересах обеспечения свободы

конкуренции, устойчивости цен, высокой занятости, внешнеэкономической динамики и сбалансированности. Государственное влияние на развитие отдельных отраслей и экономики осуществляется с помощью инструментов налоговой, кредитно-финансовой, таможенной, инвестиционной, антимонопольной политики, а также политики в сфере занятости. Правительство ФРГ основное внимание уделяет росту экономики и занятости населения.

Центральная задача **экономической политики государства** – сокращение безработицы. Ключ к обеспечению большей занятости лежит в увеличении объёма инвестиций и в инновациях, создающих перспективные рабочие места. Цель государства – создать большее количество рабочих мест, открыть перспективы в сфере занятости.

Регулирующие функции в области экономики от имени государства выполняют ряд министерств и ведомств ФРГ и, в первую очередь, Федеральное министерство экономики и технологий, Министерство финансов и Министерство продовольствия, сельского хозяйства и защиты прав потребителей Германии. Помимо указанных министерств в экономическом блоке регулирующие функции государства несут и другие федеральные ведомства, в том числе, Федеральное министерство транспорта, строительства и жилищного хозяйства, Федеральное министерство по защите окружающей среды, природы и безопасности ядерной энергетики, и, частично, Федеральное министерство экономического сотрудничества и развития Германии. Кроме того, есть ряд федеральных государственных и полугосударственных ведомств и организаций, которые выполняют функции регулирования или содействия немецкой экономике.

Значительна роль государства в оказании поддержки предпринимателей и экспортёров. Причём, эта помощь осуществляется за счёт федеральных и земельных бюджетов порой в отношении целых отраслей.

Государственной поддержкой охвачены и разработки в области НИОКР (до 50% расходов фирм), в том числе в области альтернативных видов энергии, энергосберегающие и природоохранные технологии, малое и среднее предпринимательство, в частности, ремесленное производство.

Особенно сильно влияние государства в аграрном секторе. Регулирование производства сельскохозяйственной продукции происходит как с помощью стимулирующих методов, так и ограничительных в производстве отдельных продуктов с целью стабилизации цен.

В соответствии с имеющимися программами государство за счёт бюджета компенсирует разницу между ценой немецкого производителя и мировыми ценами при согласованном объёме экспорта.

Система государственной поддержки национальной экономики и экспорта осуществляется не только с помощью субсидирования и дотаций производителям и страхования экспортных поставок, но и путём содействия в осуществлении ярмарочно-выставочной деятельности фирм ФРГ за рубежом, консультационно-информационной помощи как в стране, так и за рубежом через департаменты или отделы экономики и науки посольств Германии.

Существует также определённое влияние государственных контрольных органов по вопросу регулирования цен, в том числе в области электроэнергии, пассажирских перевозок, отдельных медицинских услуг, почтовых услуг и т.п. с определением верхних и нижних уровней цены. К частично регулируемым ценам относятся и квартплата в муниципальном секторе, внутренние тарифы пассажирских перевозок, коммунальные платежи для жилого муниципального сектора.

Таким образом, цель Федерального правительства Германии заключается в том, чтобы улучшить общие условия для предпринимательской деятельности в стране на основе свободной конкуренции.

## **6.2. Французская модель государственного регулирования экономики**

Важнейшей формой проявления государственного регулирования экономики во Франции является **планирование**. Французская система планирования – своеобразный продукт рыночной экономики. Формированием стратегических планов и текущих прогнозов занимается Генеральный комиссариат по плану, который подчиняется непосредственно премьер-министру. Планирование, утверждающееся «снизу», базируется на принципах

консультирования и согласования и включает участие на равноправных началах представителей различных «группировок интересов»: госслужащих, предпринимателей, профсоюзов, союзов потребителей и др. Согласно рассматриваемой системе, план рождался в результате многоступенчатых итераций, и в консенсусе его реализации были заинтересованы все участники. Вместе с тем плановые показатели не являлись директивными, а выступали, прежде всего, в качестве экономических индикаторов – носителей информации об ожидаемой экономической конъюнктуре.

Помимо планирования, государственное регулирование экономики во Франции осуществляется посредством контроля над ценами, налоговой системой, кредитно-денежного регулирования, контроля за оплатой труда, политикой ускоренной амортизации и др. Управление ценами государство Франции осуществляет с учетом трех факторов: динамики инфляции, наличия или отсутствия на рынке конкуренции и социальной значимости товаров и услуг.

Государство регулирует цены на товары и услуги, которые производятся монопольными продавцами или когда у потребителей нет достаточного выбора вариантов.

Центральное место во Франции в системе государственного регулирования развития экономики занимает налоговая система. Налоговая система Франции предусматривает строгое разделение налогов на поступления в центральные и местные бюджеты. К основным налогам относятся: прогрессивный подоходный налог с физических лиц, налог на прибыль, на добавленную стоимость и налоги акцизного характера (на нефтепродукты, табак и др.). Налоговая политика во Франции учитывает темпы развития, прогрессивность отраслевой структуры, экономическое положение регионов, уровень инфляции, безработицу и прочие факторы. Особая значимость во Франции придается развитию конкуренции.

Роль государства проявляется в поощрении создания малых предприятий. Большинство малых предприятий в силу инновационного характера своей деятельности работают в режиме повышенного риска.

Мировая практика свидетельствует, что до 90% вновь образованных малых предприятий «прогорают» в течение первых пяти лет. Поэтому для ускоренного развития малых форм бизнеса требуется экономическая помощь со стороны государства.

Основными формами государственного содействия малому бизнесу во Франции являются помощь в получении долгосрочных и краткосрочных займов, предоставление налоговых льгот, развитие системы гарантий и страхование кредитов, обеспечение коммерческой информацией, установление законодательных гарантий по предотвращению полного банкротства, выделение специалистов для координации деятельности малых предприятий, повыше- ние квалификации управленческого персонала.

### **6.3. Шведская модель государственного регулирования экономики**

Термин «шведская модель» возник в связи со становлением Швеции как одного из самых развитых в социально-экономическом отношении государств. Этот термин появился еще в конце 60-х годов, когда иностранные наблюдатели стали отмечать успешное сочетание в Швеции быстрого экономического роста на фоне относительной социальной бесконфликтности в обществе.

Шведская модель исходит из того, что в политике явно выделяются две доминирующие цели: полная занятость и выравнивание доходов. Из всех западных национальных вариантов социальной политики шведский вариант в наибольшей мере характеризуется универсальностью и всеобщностью социального обеспечения и страхования. Он наиболее отвечает понятию «государство всеобщего благосостояния», что заключается во вне рыночном характере предоставления социальных услуг. Здесь нет непосредственной зависимости между правом на социальную защиту и специальными взносами на ее обретение.

Социальные расходы шведского государства превышают половину валового внутреннего продукта (ВВП) – против менее его трети в среднем для Западной Европы и четверти для всех развитых стран.

Цель системы социального обеспечения в Швеции – обеспечить человека экономической защитой в случае болезни, при рождении ребенка, наступлении старости, при безработице и т.п. Окончательной гарантией, независимо от причины обращения, считается пособие наличными, именуемое общественной помощью.



В шведской модели социальная политика способствует преобразованию общественных отношений в духе социальной справедливости, уравниванию доходов, сглаживанию классовых неравенств и в итоге построению нового общества демократического социализма на базе государства благосостояния. Активная политика на рынке труда ориентирована на сведения к минимуму социальных издержек рыночной экономики. Смысл состоит в максимальном росте производства частного сектора и как можно большем распределении и перераспределении государством национального дохода через налоговую систему и государственные расходы для повышения жизненного уровня народа.

Основные цели шведской модели – полная занятость и равенство, которые зависят от стабильности цен, экономического роста и конкурентоспособности. Модель развивалась в течение нескольких десятилетий и показала жизнеспособность идей политики солидарности в области зарплаты, полной занятости без инфляции, активной политики на рынке труда.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое экономическая система?
2. Назовите существующие типы экономических систем.
3. Перечислите модели государственного регулирования экономики.
4. В чем заключается центральная задача экономической политики Германии?
5. Опишите немецкую модель государственного регулирования экономики.
6. Что является важнейшей формой проявления государственного регулирования экономики во Франции?
7. В чем заключается сущность модели государственного регулирования во Франции.
8. Кто занимается формированием стратегических планов и текущих прогнозов во Франции?
9. Что занимает центральное место в системе государственного регулирования во Франции?
10. Каковы особенности шведской модели государственного регулирования экономики и какова ее основная цель?

## 7. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ

### 7.1. Особенности государственного регулирования экономики в Европейском Союзе

Основными инструментами государственного воздействия на экономику развитых стран являются **антимонопольная политика**, уровень концентрации государственного предпринимательства и ценовое регулирование.

В странах с развитой рыночной экономикой действует активная антимонопольная политика. Особенности антимонопольной политики зарубежных стран проявляются в основном в нескольких формах:

- американской, запрещающей любую форму монополистического сговора или союза;
- западноевропейской, направленной только против тех монополий, которые существенно ограничивают возможности конкуренции в какой-либо отрасли рынка.

В США в основе здоровой рыночной конкуренции лежат правовые акты Шермана-Клейтона: первый отражает интересы покупателей и объявляет недействительными договоры, ограничивающие свободу торговли и ведущие к формированию монополий, предусматривает уголовную ответственность руководителей и огромные денежные штрафы; второй устанавливает запрет на продажу товара с принудительным ассортиментом, ценовую дискриминацию и слияние фирм через приобретение обычных акций конкурентов и др. основополагающие антимонопольные законы дополнялись, и с 80-х годов XX в. в США стал применяться индекс Херфиндаля-Хиршмана, отражающий удельный вес отрасли на рынке продаж.

В рамках западноевропейской системы антимонопольного регулирования содержание законодательных актов заимствовано преимущественно из Римской конвенции ЕЭС. Основное внимание в них уделяется нарушению прав граждан и интересов общества вследствие искажения условий конкуренции и злоупотребления монополиями своим доминирующим положением, а основным способом реагирования являются частные иски и их рассмотрение, как правило, в судебном порядке.

Регулирование цен экономическими методами осуществляется воздействием на величину спроса, денежную массу, уровень инфляции, процентные ставки, антимонопольную политику, а также через проводимую правительством политику регулирования заработной платы, прибыли и доходов.

Однако регулирование цен в развитых странах носит ограниченный характер, охватывая преимущественно жизненно важные для общества отрасли: топливо, энергию, стратегическое сырье, продукцию оборонного назначения, общественный транспорт, потребительские товары первой необходимости, жилищно-коммунальные услуги и др.

В Европейском Союзе осуществляется регулирование около 15% цен в сельском хозяйстве и черной металлургии: максимальные и минимальные фермерские цены устанавливается Советом Министров ЕС, а базисные цены на продукцию черной металлургии – Европейской организацией угля и стали.

В США государством регулируется от 5 до 10% цен, в основном сельскохозяйственных, Японии – 39%, Австрии и Швейцарии до 50%.

Практически во всех странах с развитой рыночной экономикой вопросами ценообразования занимаются государственные органы и организации: в США – Министерство сельского хозяйства и Комиссия по ценам; Австрии – соответствующие подразделения Министерства экономики и Министерства сельского и лесного хозяйства; Швейцарии – Федеральное ведомство по контролю за ценами; Франции – Управление конкуренции и потребления, утверждающее допустимую величину увеличения тарифов и продажных цен в государственных предприятиях; Швеции – Государственное управление цен и конкуренции. В то же время государственными структурами развитых стран применяются достаточно эластичные методы ценового регулирования. Так, в соответствующих министерствах при активном участии компаний определяется минимальный уровень цен, при которых последние могут нормально функционировать. Задача правительственных органов состоит в том, чтобы вскрыть дополнительные резервы для сокращения издержек и обосновать возможность снижения цен.

В Германии и Великобритании применяется либерально-косвенная система государственного регулирования экономики посредством экономических рычагов. Особая роль при этом

отводится торгово-промышленным палатам – бесприбыльным организациям с добровольным членством бизнеса. Торгово-промышленные палаты определяют воздействие вновь принимаемых и действующих законодательных актов на деятельность своих участников, вносят на обсуждение государственных органов их повседневные проблемы, стараясь добиться наиболее благоприятных для них формулировок законодательных актов, и в целом осуществляют функцию совершенствования взаимодействия представителей государственного регулирования с бизнесом.

## **7.2. Государственное регулирование сельского хозяйства в Европейском Союзе**

В процессе формирования и совершенствования системы государственной поддержки сельского хозяйства необходимо обобщение зарубежного опыта государственного регулирования, выявление общих его принципов и приоритетов.

Многие известные ученые в своих работах анализируют направления, методы, цели, уровень государственного вмешательства в сельское хозяйство в разных странах. Обобщая мировой опыт, С. В. Жаргалова разделила страны мира, в зависимости от проводимой политики в сельском хозяйстве, на три основные группы:

- импортоориентированные страны – импортируют 70% и более сельскохозяйственной продукции (Южная Корея, Африка и др.);
- экспортоориентированные страны – страны, имеющие благоприятный климат в области сельского хозяйства (США, Канада, Япония, Новая Зеландия и т.д.);
- страны с протекционистской политикой самообеспечения свининой (страны ЕС – Эстония, Венгрия, Румыния, Латвия, Литва, Чехия, Словакия и т.д.) [15].

По мнению В. С. Крылова, главные направления регулирующей деятельности государства в большинстве развитых стран в сфере сельского хозяйства ориентированы на следующие мероприятия:

- гарантированную максимальную обеспеченность государства сельскохозяйственными продуктами;
- поддержку стабильной экономической ситуации в сельском хозяйстве;

- достижение максимального уровня доходности в сельском хозяйстве, создающего его привлекательность для инвестиций;
- ограничение избыточного производства;
- гарантию конкурентоспособного участия отечественных производителей в международном разделении труда [19].

Так же для защиты сельскохозяйственных производителей в США и странах Западной Европы созданы механизмы защиты внутренних рынков. Именно необходимость защиты отечественного производителя и потребителя стало основной причиной формирования единой сельскохозяйственной политики Европейского Союза в области сельского хозяйства, где инструментами защиты внутреннего рынка стали таможенные пошлины и компенсационные платежи, призванные выравнять разницу между высокими внутренними и низкими мировыми ценами. При этом размеры импортных тарифов довольно высокие. Так, в странах Европейского Союза (ЕС) они составляли 210%, а в России тарифы на ввоз – 20% [26].

Рассмотрим некоторые страны, которые в настоящее время являются членами Европейского Союза.

**Латвия.** С 2000 г. Латвия ввела таможенные тарифы для всех основных сельскохозяйственных продуктов. Величина тарифа наибольшего благоприятствования в соответствии с соглашениями, принятыми при вступлении в Всемирную Торговую Организацию (ВТО), достигала 3% (величина введенного тарифа максимальна).

В Латвии поддержка сельского хозяйства осуществляется по основным направлениям:

- субсидирование процентной ставки;
- поддержка капиталовложений;
- **страхование;**
- поддержка воспроизводства стада;
- другие виды поддержки (их величина составляет 16% аграрного бюджета), включающие научные исследования, обучение, консультационные услуги, ветеринарный контроль, создание инфраструктуры, исследования рынка и т.д. [17, 23].

**Чехия.** Создан государственный сельскохозяйственный интервенционный фонд, осуществляющий **закупочные интервен-**

**ции.** Чешская классификация бюджетных затрат выделяет следующие направления:

- регулирование рынка свинины (в т.ч. экспортные субсидии, прямая поддержка уровня дохода, субсидирование производства);
- программы по охране окружающей среды;
- поддержка сельскохозяйственных инвестиций (компенсация процентной ставки по кредитам), инвестиционные гранты;
- поддержка общих направлений (исследования, обучение в области свиноводства);
- чрезвычайные выплаты (компенсация ставки по кредитам, используемым для восстановления ферм);
- прочие виды поддержки.

Аграрная политика в области свиноводства в Чехии основана на трех главных компонентах:

1. на поддержке цен, благодаря отводу излишков продукции при помощи экспортных субсидий;
2. поддержке уровня доходов и поддержке производства (улучшение конкурентных позиций чешских фермеров).
3. инвестиционной поддержке. Она была разработана для получения необходимых средств для проведения модернизации производства.

Большинство улучшений, таких как повышение качества и безопасности продуктов, экологический менеджмент, здоровье животных уже заложены в приоритетные направления государственной поддержки [13].

**Словакия.** Здесь принят ряд государственных мер, включающих:

- субсидии для стабилизации сельскохозяйственного производства;
- компенсация ставки кредита;
- ужесточение применения и контроля фитосанитарных и ветеринарных условий;
- повышение импортных пошлин на мясо для введения сдерживающих мер в торговле с Чешской Республикой.

Также создано Центральное маркетинговое агентство для фермеров – производителей продукции свиноводства. Оно должно содействовать продажам сельскохозяйственной продукции, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В будущем Правительство Словакии предусматривает обеспечение экспортной поддержки мяса на самом высоком уровне, предусмотренном соглашениями по ВТО [14].

Различные формы поддержки рыночной цены – главный элемент государственного регулирования в **Венгрии**. Цены на мясо регулировались системой гарантированных и ориентировочных цен. Субсидии выплачивались переработчику, который выплачивал фермерам цену за сырье выше ориентировочной, или фермерам, в случае если расчет с ними велся по цене ниже ориентировочной. Кроме этого, предусматривались премии за качество мяса.

Гарантированные и ориентировочные цены на мясо, выраженные в евро, были снижены с 1997 г. по 2000 г., что подразумевало значительное снижение государственной поддержки в этой отрасли. Фактически уровень поддержки сельского хозяйства в 1998-1999 гг. равнялся нулю. В 2007 г. произошла забастовка сельскохозяйственных производителей, результатом которой было расширение государственной поддержки.

С 1 января 2008 г. вышло постановление о компенсации затрат на содержание племенных животных.

В Венгрии поддержка сельского хозяйства осуществляется по следующим направлениям:

- льготное кредитование на пятилетний период;
- предоставление субсидий;
- реализация инвестиционных программ;
- выплата субсидий на уничтожение павших животных;
- гарантирование компенсации затрат с 1 января 2008 г. на проведение племенной работы;
- компенсация затрат на проведение анализа крови для определенных болезней животных;
- закупочные интервенции, экспортные субсидии;
- другие виды поддержки.

В соответствии с новой программой развития сельских территорий государство компенсирует затраты на реконструкцию сельскохозяйственных помещений, а также затраты, связанные со сбором, хранением, переработкой навоза, и на другие направления производственной инфраструктуры (приобретение оборудования, строительство помещений и др.). Размер поддержки составляет от 40% до 75% суммы инвестиций, если строительство осуществля-

ется на территориях, чувствительных по содержанию нитратов в почве. Для молодых фермеров нижняя граница увеличена до 50%.

С 2000 г. по настоящее время в Венгрии реализуются программы Phare и SAPARD. Это позволило в два раза увеличить ассигнования в отрасли (до 5% государственного бюджета), а также в рамках европейской программы аграрного кредитования сельскохозяйственных предприятий появилась возможность брать кредиты, подходящие под цели SAPARD [16, 25].

**Польша.** После 2001 г. рыночная и ценовая политика, особенно для зерновых и свинины, характеризуется высоким уровнем интервенций. Цены на эти товары достигли и даже превысили уровень цен в импортирующих странах Европейского Союза.

Основные направления государственной поддержки сельского хозяйства:

- направление средств на исследования информационно-консультационной службы;
- льготное кредитование отрасли;
- инвестиции, нацеленные на модернизацию, создание новых рабочих мест;
- стабилизация и регулирование сельскохозяйственного рынка [16].

В **Словении** государственная поддержка заключается в реализации ценовой, интервенционной и структурной политики.

Ценовая и интервенционная политика направлена на следующее:

- ✓ на поддержку цен;
- ✓ прямые выплаты на 1 голову скота;
- ✓ поддержку производства мяса;
- ✓ продвижение продаж и потребления мясной продукции;
- ✓ рыночные интервенции;
- ✓ чрезвычайные выплаты.

Структурная политика сельскохозяйственного производства включает:

- экологические выплаты;
- инвестиционную поддержку и модернизацию производства;
- другие мероприятия структурной политики [1, 8].

Представляет интерес опыт государственного регулирования **Румынии**. Румынское министерство сельского хозяйства разрабо-



тало стратегию развития для ускорения интеграции Румынии в Европейском Союзе.

Основными целями стратегии являлись:

- количественный и качественный рост производства продукции;
- модернизация и повышение эффективности переработки и маркетинга;
- обеспечение продовольственной безопасности для населения.

Румыния встретила с трудностями в торговле, благодаря высокому уровню субсидирования, применяемому ее партнерами, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. По этой причине, Румыния применила ограничительные меры для импорта, поставляемого из Венгрии, а также в 1999-2001 гг. для импорта свинины из этой страны.

Незначительные изменения в торговле продуктами питания произошли в 2000 г. (включая изменение перечня импорта из Европейского Союза).

Существующие соглашения в рамках ВТО не имели особого значения в отношении поддержки экспортных субсидий. Румыния сократила все виды финансовых средств для обеспечения этого вида поддержки. В 2000 г. все экспортные субсидии были выплачены в соответствии с количественными ограничениями. Суммы, ассигнованные в бюджете министерства для этого, составили примерно 185 тыс. евро – для птицы и свинины.

Главные виды финансовой поддержки, выплаченной через бюджет Министерства сельского хозяйства, так и из других источников на первое место выдвигают: ценовые выплаты; кредитную политику; компенсацию затрат; премирование за производство качественной продукции; фитосанитарный и ветеринарный контроль продукции свиноводства; создание финансовых институтов микро-кредита; государственный контроль в области производства качественной продукции (усиление защиты потребителей); инвестиционная поддержка. Инвестиционная поддержка выплачивается через специальный фонд, называемый «Развитие румынского сельского хозяйства», средства которого шли от концессий и операций Агентства государственного имущества (ASE). Оно поддерживало покупку племенных и продуктивных свиней, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования для

отрасли. Другие важные направления поддержки ориентированы главным образом на развитие и улучшение деятельности рынка свинины [14, 22].

В стабильно развивающихся странах (США, Канаде, Новой Зеландии, Германии, Бельгии, Франции, Великобритании) сельскохозяйственным отраслям отводится весьма значительная роль. Влияние государства особенно велико в разработке и осуществлении программных мероприятий.

Политика государственного протекционизма в Европейском Союзе является одним из основных аспектов поддержки отрасли свиноводства. Она тесно связана с регулированием внутреннего рынка, направлена на повышение конкурентоспособности западноевропейских стран, ограничение импорта и поощрение экспорта.

По мнению А. В. Голубева, «успехов добиваются именно там, где проводится единая политика в экономике, идеологии и других сферах, осуществляемая посредством государственного регулирования», поэтому необходимо изучать опыт стран Европейского Союза для возможного совершенствования механизма поддержки отрасли в Российской Федерации.

### **Контрольные вопросы**

1. На какие три основные группы в зависимости от проводимой политики в сельском хозяйстве разделила страны мира С. В. Жаргалова?
2. Какие существуют основные инструменты государственного воздействия на экономику развитых стран?
3. Где активно действует антимонопольная политика?
4. В чем заключается антимонопольная политика зарубежных стран?
5. Какие особенности государственного регулирования сельского хозяйства в Латвии и в Чехии?
6. В чем отличие государственного регулирования сельского хозяйства Венгрии от Словакии?
7. Перечислите основные направления государственной поддержки сельского хозяйства в Польше и Румынии.
8. Опишите систему государственной поддержки в Соединенных Штатах Америки.
9. Что такое ассигнования?
10. Почему необходимо изучать опыт стран Европейского Союза в области государственного регулирования экономики?

## **8. СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

## **8.1. Особенности государственной поддержки сельского хозяйства в России**

В советский период доля сельского хозяйства в национальном доходе превышала 10%, а доля расходов бюджета на сельское хозяйство составляла 25%. В годы реформ доля сельского хозяйства и величина валового внутреннего продукта страны сократилась примерно вдвое. В последние годы она имеет тенденцию к увеличению. Исключением является рыболовство (в 2018 г. расходы в консолидированном бюджете сократились до 4,9%).

В 2019 г. согласно ФЗ № 173 «О федеральном бюджете на 2020 г.» планировалось выделить на развитие сельского хозяйства более 2 трлн руб.

В официальных документах приводятся данные об эффективности бюджетной поддержки сельского хозяйства. Так, в 2018 г. эффективность использования средств как консолидированного, так и федерального бюджетов возросла: в расчете на 1 руб. сумм этих бюджетов был получен прирост валовой продукции сельского хозяйства 3,2 руб. против 2,6 руб. в 2013 г. Однако данные отдельных лет вряд ли можно считать доказательными с точки зрения «отдачи» бюджетных средств, так как экономическая эффективность должна исчисляться по показателю рентабельности за определенные периоды.

Федеральный аграрный бюджет в основном расходуется на сельскохозяйственное производство, частности на землеустроительные работы и ведение земельного кадастра. Наиболее значительной статьёй расходов федерального бюджета в последние годы стало содержание подведомственных структур. В 2017 г. расходовалось менее 10% бюджета на сельскохозяйственное производство, а в 2018 г. уже 35%.

За счет федерального аграрного бюджета осуществляются федеральные целевые программы:

- «Повышение плодородия почв России»;
- «Социальное развитие села»;
- отраслевые программы поддержки растениеводства и животноводства;

- программы поддержки системы кредитования, лизинга, регулирования рынка зерна.

Кроме этого значительные средства расходуются на внепрограммные мероприятия.

Важнейшие программы, определяющие федеральную аграрную политику, осуществлялись далеко не во всех регионах. Наибольший охват был у Федеральной Целевой Программы «Плодородие» (80% регионов). Остальные федеральные программы не осуществлялись во многих регионах. В половине регионов основная часть федеральных средств (более 50%) расходовалась на содержание аппарата управления и подведомственных структур.

На осуществление Федеральной Целевой Программы «Плодородие» тратилось 10,2-23,6% бюджета сельского хозяйства. Это одна из важнейших государственных программ, государственным заказчиком которой после принятия Правительством Российской Федерации постановления от 30.06.2004 г. № 328 «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по сельскому хозяйству» определено Федеральное агентство по сельскому хозяйству РФ.

В растениеводстве наиболее значительными федеральными программами являются Федеральная Целевая Программа «Плодородие» и поддержка семеноводства. Средний размер субсидий составляет 45,5 руб. на 1 га пашни. Различия между субъектами Российской Федерации по размеру субсидий на растениеводство из федерального бюджета в расчете на 1 га пашни очень существенны – до 3 013 руб. Наибольшие суммы субсидий получают регионы, в которых проводятся работы по реконструкции мелиоративных систем (Карачаево-Черкесская республика, Республика Дагестан, Астраханская, Московская и Ленинградская области).

На поддержку животноводства в 2016 г. расходовалось менее 5% бюджета. Это объясняется тем, что поддерживается в основном племенное дело, а поддержка производства отдельных видов животноводческой продукции с 1993 г. возложена на субъекты РФ.

На программу поддержки системы кредитования до 2018 г. расходовалось 12-15% аграрного бюджета. Если основная часть средств была направлена на поддержку Россельхозбанка, то в 2017 г. на компенсацию части затрат на уплату процентов по кредитам банков.

На программу поддержки лизинга израсходовано почти 20 млрд руб., и все эти средства направлены в уставной капитал Росагролизинга.

Расходы на поддержку рынка зерна, включая и интервенционные закупки, за последние годы составили более 3 млрд руб.

Субсидии на компенсацию части затрат на оплату процентов по кредитам банков выделялись из федерального бюджета не всем субъектам РФ. Из 87 субъектов РФ, производящих сельскохозяйственную продукцию, 12 субъектов вообще не получали субсидии по этой программе. На долю сельскохозяйственных предприятий приходилось лишь 43,3% субсидий из федерального бюджета на возмещение процентной ставки по кредитам. Остальные средства по данной программе выделялись поставщикам ресурсов и покупателям продукции, которые имели доступ к субсидированным кредитам. В 8 субъектах РФ крупные и средние сельскохозяйственные организации по этой программе вообще не получали средств, т. е. деньги выделялись в основном посредникам. Еще в 11 регионах доля сельскохозяйственных организаций в субсидиях на кредиты не превышала 20%.

В целом уровень поддержки сельского хозяйства субъектов РФ характеризуется отношением расходов из федерального бюджета к стоимости валовой продукции. В среднем по РФ этот показатель находился в пределах 1,9-2,8%. Однако различия по регионам были очень существенны. Наименьшую поддержку получали Бурятский автономный округ (0,9%) и Якутия (1,4%). Неоправданно низкие уровни поддержки были также в Свердловской (1,36%) и Ленинградской (1,38%) областях, в Республике Башкортостан (1,43%). В то же время высокий уровень поддержки (более 10%) наблюдается по северным регионам (Магаданская область, Ненецкий, Корякский, Чукотский, Эвенкийский, Таймырский автономные округа). Устойчиво высок удельный вес дотаций в Республике Калмыкия (9-15%).

Большая часть аграрного бюджета направляется в Москву. В 2018 г. там осталось 45% бюджета Минсельхоза РФ (на долю Санкт-Петербурга – 0,7%).

В целом по России в субсидировании кредитной ставки в 2018 г. участвовали только 16% крупных и средних сельскохозяйственных организаций. Однако даже между этими хозяйствами распределение субсидий было крайне неравномерным. Более 50%

полученного из федерального бюджета лимита на субсидирование процентной ставки было отдано одному хозяйству. В некоторых субъектах вся сумма субсидий выделялась одному хозяйству. Почти во всех субъектах РФ всю сумму субсидий по крупным сельскохозяйственным организациям или основную ее часть получали 15% хозяйств.

Программа субсидирования части расходов на покупку удобрений охватывала все субъекты РФ, кроме Республики Саха (Якутия). Получали субсидии лишь 49,4% крупных и средних сельскохозяйственных организаций. Субсидировалось за счет федерального бюджета 15,8% затрат сельскохозяйственных организаций на приобретение удобрений.

Денежные гранты на основе конкурса крестьянские (фермерские) хозяйства начали получать с 2013 г. Начинаящие фермеры могли претендовать на сумму до 1,5 млн рублей, а более крупные хозяйства на «Развитие семейных животноводческих ферм» до 10 млн рублей. Гранты выделялись и в качестве единовременной помощи – до 250 тыс. рублей на бытовое обустройство.

Фермеры обязаны освоить грант за 18 месяцев, и министерство может делать выводы об эффективности использования средств только по истечении этого срока.

Основные направления государственной программы по развитию крестьянских (фермерских) хозяйств:

- субсидии по кредитам (полученный фермером кредит может быть использован только на развитие и модернизацию фермы);
- гранты на жилищное и бытовое обустройство;
- помощь на погашение взноса по лизингу (в лизинг может быть взята сельхозтехника, животные);
- развитие семейных ферм на базе крестьянских (фермерских) хозяйств (хозяйствам, ведущим строительство ферм, компенсируется 60% всех затрат).

На каждый областной гранд претендовало в среднем не менее 20 хозяйств, конкурсная комиссия выявляла наиболее перспективные хозяйства.

В результате проведенной проверки эффективности использования бюджетных средств за период с 2013 по 2018 гг. было выявлено, что более 85% фермеров, которые получили данный вид поддержки, правомерно израсходовали полученные

государственные средства. Крестьянскими (фермерскими) хозяйствами за последние пять лет произведено на 11% больше мяса, молока – на 20%. Выручка от реализации сельскохозяйственной продукции, произведенной грантополучателями, увеличилась на 40%.

В Самарской области в 2018 г. размер государственной поддержки составлял более 250 млн. руб., что на 40 млн рублей больше объема финансирования 2014 г. Одно из крестьянских (фермерских) хозяйств находилось в Волжском районе, главой хозяйства является А. В. Пудиков, который в 2017 г. получил грант в размере 1,5 млн руб. на развитие индюшиной фермы (приобретение пероципальной машины и автомобиля с холодильным оборудованием). В том же году в Кинель-Черкасском районе Ю. А. Петин получил гранд для производства молока (закупка 120 племенных животных породы Бурая Швицкая).

В результате проведенной проверки эффективности использования бюджетных средств за период с 2013 по 2018 гг. было выявлено, что из 250 фермеров, которые получили данный вид поддержки, 20 фермеров неправомерно израсходовали полученные средства. Их величина составила около 46 млн руб., из них начинающие фермеры получили 16,7 млн рублей, а семейные фермы – 29,3 млн руб. Кроме того на средства грантов было приобретено 5 тысяч голов крупного рогатого скота, 500 – иных сельскохозяйственных животных, 461 единица сельхозтехники, построено и реконструировано 10 животноводческих ферм, при этом в области создано свыше 250 новых рабочих мест.

## **8.2. Система государственной поддержки малого предпринимательства**

За последнее десятилетие в России сформировались основные общепринятые в странах с развитой рыночной экономикой элементы системы государственной поддержки малого предпринимательства. Учитывая современные условия и проблемы развития малого предпринимательства, а также недостаточную эффективность государственных мер по его поддержке, дальнейшее развитие и совершенствование всей системы государственной поддержки малого предпринимательства становится в настоящее время

ключевым фактором успешного развития малого предпринимательства в Российской Федерации.

Раскрывая сущность системы государственной поддержки, необходимо рассмотреть ее составляющие части. Как отмечают ведущие специалисты в этой области, она сочетает в себе два начала:

- управленческое;
- обеспечивающее.

Управленческое начало призвано быть ведущим, поскольку именно оно придает развитию малого бизнеса устойчивый, эффективный и управляемый характер – это формирование правовой среды функционирования малого бизнеса, а также решение организационно-административных вопросов и контроль. Обеспечение в данном случае означает обслуживание малых предприятий, доведение до них материальных, денежных, информационных ресурсов, государственных заказов, услуг и т.д. Следовательно, понятие «поддержка малого предпринимательства» включает синтез управленческого и обеспечивающего аспектов рассматриваемой системы.

Систему государственной поддержки малого предпринимательства в настоящее время составляют:

- государственные нормативно-правовые акты. Они направлены на поддержку и развитие малого предпринимательства;
- государственный аппарат, представляющий собой совокупность государственных институциональных структур, ответственных за развитие малого предпринимательства. Он обеспечивает реализацию государственной политики в этой сфере и осуществляет регулирование сферы малого предпринимательства и управление инфраструктурой его поддержки;
- государственная инфраструктура поддержки малого предпринимательства. Она включает некоммерческие и коммерческие организации, созданные с участием или без участия государства, деятельность которых иницируется, поощряется и поддерживается государством для реализации системы государственной поддержки, направленной на развитие малого предпринимательства.

В структуре системы государственной поддержки малого бизнеса выделяются три основных уровня:

- федеральный;
- региональный;



– местный.

Каждый уровень сам образует некую систему и представлен тремя блоками: концептуально-программным, организационно-ресурсным и функциональным. Между элементами блоков, блоками и уровнями системы поддержки существует тесная взаимосвязь, анализ которой позволяет сформулировать следующее определение: система государственной поддержки – это система управления развитием малого бизнеса и его всестороннего обеспечения, активно и целенаправленно воздействующая на внешнюю среду малых предприятий, оказывающая им прямую помощь и обеспечивающая эффективную самоорганизацию и самосовершенствование.

В качестве целей государственной политики поддержки малого предпринимательства на настоящем этапе заявляются:

1. создание благоприятных условий для осуществления субъектами малого предпринимательства своей деятельности;
2. обеспечение конкурентоспособности малого предпринимательства;
3. увеличение общего количества действующих субъектов малого предпринимательства;
4. развитие самозанятости населения;
5. увеличение доли производимых малыми предприятиями товаров, работ и услуг в валовом внутреннем продукте, налоговых доходах федерального, регионального и местного бюджетов.

Для достижения указанных целей в рамках государственной политики по развитию малого предпринимательства реализуется комплекс мер по осуществлению прямой и косвенной поддержки малого бизнеса, в том числе мероприятий, направленных на совершенствование институциональной среды. Созданы ассоциации предприятий малого бизнеса, Федерация развития и поддержки малого предпринимательства, различные фонды развития и поддержки предприятий малого бизнеса. Проблемами малого бизнеса в России сегодня занимаются 10 различных учреждений, в том числе фонд поддержки малого предпринимательства и 74 таких фонда в регионах, Фонд содействия предприятиям малых форм в научно-технической сфере и 58 его региональных отделений, Российская ассоциация развития малого предпринимательства, также включая 58 региональных отделений и ряд других. Также действуют общественные объединения: торгово-промышленная

палата Российской Федерации, аналогичные региональные и местные палаты, профсоюз работников малых предприятий, общественно-политическое движение «Развитие предпринимательства», целый ряд других союзов и ассоциаций.

Государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется по направлениям:

- создание льготных условий использования субъектами малого предпринимательства государственных, финансовых, информационных и материально-технических ресурсов;
- установление упрощенного порядка регистрации, лицензирования их деятельности, сертификации их продукции и предоставления бухгалтерской и статистической отчетности;
- поддержка инновационной, внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства;
- организация, подготовка и повышение квалификации кадров для малого предпринимательства и т.д.

Формами государственной поддержки малого предпринимательства являются:

1. оказание финансовой помощи на возмездной и безвозмездной основе;
2. финансирование федеральных программ поддержки и развития малого бизнеса;
3. предоставление налоговых льгот малым предприятиям, осуществляющим приоритетные виды деятельности;
4. льготное кредитование и страхование субъектов малого бизнеса;
5. предоставление малым предприятиям на конкурсной основе государственных заказов на производство и поставку отдельных видов продукции и товаров (услуг) для государственных нужд и другие формы поддержки.

Основным инструментом реализации государственной политики служат федеральные, региональные, отраслевые (межотраслевые) и муниципальные программы развития и поддержки малого предпринимательства.

Программы поддержки малого предпринимательства разрабатываются в порядке, установленном действующим законодательством, и должны быть соотнесены с государственными программами содействия занятости населения, реализации миграционной политики, решения экологических проблем и т.д.

В настоящий момент действует программа, включающая меры по поддержке предпринимательства как одного из основных факторов структурных и институциональных преобразований в экономике государства.

Государственные, региональные и муниципальные программы поддержки малого предпринимательства включают в себя следующие основные положения:

- меры по формированию инфраструктуры его развития и поддержки на федеральном, региональном и местном уровнях;
- перспективные направления его развития и приоритетные виды деятельности субъектов малого предпринимательства;
- меры, принимаемые для реализации основных направлений форм его развития;
- предложения по установлению налоговых льгот и ежегодному выделению средств из соответствующих бюджетов на поддержку малого предпринимательства и др.

Результаты проекта Национального института системных исследований проблем предпринимательства, посвященного исследованию развития малого предпринимательства в российских регионах, позволяют дать оценку состоянию развития современного малого бизнеса.

Проект является частью программы мониторинга развития малого предпринимательства в России, реализуемой компанией «Финист» и Международным центром конференций «Onconference». Цель проекта – построение сводного индекса, характеризующего развитие малого предпринимательства в региональном разрезе. По данным исследования, количество средних, малых, микропредприятий и индивидуальных предпринимателей в 2018 году составило 5 605,8 тысяч единиц, что составило прирост, по сравнению с 2017 годом, – 9,3%.

Развитие малого бизнеса в России характеризуется значительной межрегиональной дифференциацией. Наличие серьезных диспропорций является следствием ряда факторов, ключевыми среди которых являются предпринимательская активность населения, предпринимательский климат, обеспеченность производственными ресурсами и человеческим капиталом, а также наличие рынков сбыта товаров и услуг.

Оценка региональных систем поддержки малого и среднего предпринимательства осуществлялась на основе данных запросов

в региональные органы власти. В оценке индекса за 2018 г. приняли участие 49 российских регионов, откликнувшихся на запрос. Максимальные значения индекса государственной поддержки в 2008 г. были присвоены Ханты-Мансийскому автономному округу (10), Республике Алтай (9,3) и Республике Дагестан (8). Замыкают рейтинг Омская область (0,4) и Липецкая область (0).

Анализ зависимости уровня развития малого предпринимательства от государственной поддержки этого сектора показал фактическое отсутствие статистически значимой связи между объемами оказываемой государством поддержки и результатами деятельности малых предприятий.

Некоторые регионы при сравнительно небольших объемах государственной поддержки продемонстрировали довольно высокий уровень развития малого предпринимательства (Калининградская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край), тогда как в других (Республика Дагестан, Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Алтай) ситуация диаметрально противоположная: высокая государственная активность не отражается должным образом на результатах. В остальных регионах государственная поддержка малого предпринимательства может быть признана сравнительно значимой.

Анализ имеющихся статистических и аналитических данных о состоянии и динамике развития малого предпринимательства показывает, что в РФ существуют необходимые предпосылки для реализации эффективной государственной политики поддержки малого предпринимательства, условия для ускоренного его развития и превращения в стратегический фактор социально-экономического развития страны. К этим предпосылкам относятся:

- традиционно высокий уровень предпринимательской активности и предпринимательских способностей россиян;
- конституционные гарантии возможности и свободы осуществления предпринимательской деятельности;
- законодательное закрепление статуса малого предпринимательства как особого вида экономической деятельности, в отношении которого действуют специальные меры государственной поддержки;
- наличие находящихся на разных стадиях формирования практически всех элементов системы поддержки малого

предпринимательства, успешно функционирующих в промышленно развитых странах;

- достигнутый уровень и существующие тенденции развития малого предпринимательства, способные стать базой для устойчивого развития этого сектора экономики.

Однако достаточно велико влияние на развитие малого и среднего предпринимательства отдельных негативных явлений в экономической, общественной и политической жизни России, являющихся серьёзными препятствиями для осуществления эффективного политического курса на развитие малого предпринимательства. К таким явлениям можно отнести:

- избыточные административные барьеры и высокий уровень коррупции в системе государственных и контролирующих органов;

- слабо развитые традиции предпринимательства, следствием чего является недостаточный уровень предпринимательской культуры и низкая эффективность консолидации усилий предпринимателей по защите собственных прав и интересов;

- недоверие граждан к государству и государственной политике, выражающееся, в частности, в таких формах, как «консервация» личных сбережений, теневая предпринимательская деятельность и т.д.

Перечисленные явления и факторы имеют достаточно глубокие исторические и психологические корни. Для их преодоления необходимы особые усилия и принятие государством конкретных мер по коррекции политики в идеологической, экономической, административной, правоохранительной, образовательной сферах, там, где эти явления укоренены в наибольшей степени, поскольку инерция, взаимное недоверие и непоследовательность государственной политики, как показывает историческая практика реформ и преобразований в российском обществе, включая её советский период, способны обречь на неудачу любые прогрессивные начинания.

Одна из важных задач государства – создание экономических условий для развития малого предпринимательства путем использования различных механизмов. Приватизация как государственное регулирование малого предпринимательства имеет особое значение. Первый опыт приватизации показал бесперспективность искусственного форсирования формирования новых

собственников, применения чисто административных методов, игнорирования мотивации деятельности новых собственников и требований цивилизованного рыночного хозяйства. Этот механизм хорошо подходит для малого и среднего бизнеса, однако в российских реалиях непонимание действия экономических принципов привело к приватизации крупных предприятий, что свело на нет положительное воздействие этого механизма.

Особое значение для предпринимательства имеет налоговая политика государства, которая призвана способствовать увеличению производства товаров и услуг и формированию на этой основе централизованных фондов финансовых ресурсов, прежде всего государственного бюджета. Налогообложение выполняет стимулирующую, перераспределительную и контрольную функции.

Государство регулирует предпринимательскую деятельность во многом путем выдачи лицензий. Лицензирование позволяет обеспечить защиту жизненно важных интересов кадров в сфере производства, обучения, медицинского и бытового обслуживания и других сферах. Также большое влияние на результаты предпринимательской деятельности оказывают тарифы на продукцию услуги естественных монополий, гарантии государства по займам и кредитам предприятий.

Общий анализ деятельности по государственной поддержке малого предпринимательства позволяет сделать ряд важных выводов.

Несомненно, что будущее малого бизнеса во многом будет зависеть от действий со стороны государства по ограничению бюрократии, преодолению административных барьеров. Так, в марте 2010 г. статс-секретарь – заместитель Министра экономического развития РФ А. В. Попова – выступила на инновационном форуме малого и среднего предпринимательства «Конкурируя за будущее сегодня». На пленарном заседании форума, напомнив в своем выступлении о действии новых норм в сфере контрольно-надзорных мероприятий в рамках Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», статс-секретарь – заместитель Министра – отметила, что его основная цель – защита предпринимателей от действий органов контроля и надзора.

## **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте размеры и тенденции аграрной поддержки в РФ.
2. Поясните структуру федерального аграрного бюджета и изменения классификации бюджетных статей.
3. Перечислите основные федеральные целевые программы, финансируемые из аграрного бюджета страны в последние годы.
4. Перечислите основные направления поддержки в АПК.
5. Укажите особенности подходов к процессу государственного регулирования в растениеводстве.
6. Как изменялось направление финансирования программы поддержки системы кредитования?
7. Охарактеризуйте направления и масштабы федеральной государственной поддержки по регионам РФ.
8. Опишите систему государственной поддержки малого предпринимательства.
9. Перечислите основные составляющие части государственной поддержки малого бизнеса.
10. Какие выделяют уровни в структуре системы государственной поддержки малого бизнеса?

## 9. СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РФ

### 9.1. Состояние экономики в Российской Федерации

Современная экономика России ведет свой отсчет с 1991 года – с распада СССР и образования Российской Федерации. В начале 1990-х годов в экономике России произошел отказ от плановой системы в пользу рыночной модели. Прежде всего, данный процесс был вызван объективной необходимостью вывода национальной экономики из затяжного кризиса. Формирование рыночной экономики происходило достаточно медленными темпами и характеризовалось снижением уровня основных макроэкономических показателей, и лишь к 1999 году, по мнению экспертов, в экономической и финансовой сферах наметились пути стабилизации и перспективы развития [1].

Российская экономика на современном этапе развития переживает существенные изменения, демонстрируя довольно позитивную динамику макроэкономических показателей, в частности в сфере темпов роста основных отраслей экономики: обрабатывающая, добывающая промышленность, оптовая и розничная торговля, строительство, а также темпов прироста инвестиций в основной капитал. Однако не все отрасли российской экономики развиваются сейчас одинаковыми темпами. Такая динамика была прервана введенными против России санкциями. Именно с их введением ограничились множественные торговые связи со странами ЕС и США.

Основным торговым партнером России в 2014 г. являлся ЕС, на долю которого приходилось 47% импортных поставок и 62% экспорта российской продукции. Однако, с введением санкций внешнеторговый оборот со странам ЕС снизился в 2015 г. на 7,3%, при этом экспорт уменьшился на 6%, а импорт на 10,1 %. В настоящее время лидирующими партнерами среди стран ЕС являются Нидерланды (товарооборот уменьшился на 2,7%), Германия (товарооборот уменьшился на 6,7%) и Италия (товарооборот уменьшился на 8,8%). Стоит отметить, что из-за прекращения торговых отношений с некоторыми западными странами Россия начала укреплять существующие рыночные позиции на территории Азии, Африки и Южной Америки. Прежде всего укрепляются свя-



зи со странами Азиатско-Тихоокеанического сотрудничества (АТЭС), о чем свидетельствует рост торгового оборота почти на 3%, экспорта – на 9,6%. Однако импорт, напротив, уменьшился на 3,1%, что связано с удорожанием ввозимых товаров из-за ослабления курса рубля.

Важной проблемой российской экономики является ее зависимость от экспорта нефтегазовых ресурсов. Это серьезный недостаток, который приводит к сильной зависимости федерального бюджета России от нефтегазовых доходов, а следовательно, от спроса на эти энергоносители на мировом рынке и цен на них.

Объем иностранных инвестиций в Россию за последние годы имеет отрицательный тренд. В 2019 году прямые иностранные инвестиции в Россию упали более чем на 50%.

## **9.2. Перспектива развития экономики в РФ**

По мнению аналитических агентств, работающих под покровительством правительства РФ, экономическая ситуация в России в 2019 году стабилизируется. Невероятного роста ВВП не ожидается. Тем не менее, эксперты независимых агентств выделили риски, согласно которым Россию в 2019 году может ожидать очередная волна кризиса. К наиболее значимым из них можно отнести:

- усиленное давление инфляции;
- угроза падения цен на сырьевых рынках, в частности, рынке нефти;
- неизменность структуры отраслей;
- неблагоприятная внешнеполитическая ситуация.

Бюджетные показатели рассчитываются на основании аналитической информации, предоставленной Минэкономразвития. Последний трехлетний прогноз учитывает сохранение санкций Запада.

В 2019 году экономику России ожидает:

1. снижение бюджета примерно на 5%;
2. снижение добычи нефти к началу 2020 года с 52 млн тонн до 675 млрд тонн;
3. увеличение поставок в другие страны энергетических ресурсов до 247,2 млн тонн;

4. повышение тарифов за перевозку пассажиров и грузов на 4,5-4,2;

5. достижение докризисного уровня к началу 2020 года при условии сохранения цены на нефть на отметке в 70 долларов за 1 баррель;

6. увеличение энергетического тарифа для населения и промышленных предприятий на 5,1-5,6%;

7. экономический рост 2,2-3,1%.

Согласно заявлению Э. Набиуллиной, к 2020 году ожидается рост экономических показателей на 2,3-2,5%. Она выделяет 2 сценария развития экономики. Первый сценарий – оптимистичный, основан на том, что цена на нефть поднимется до 80 долларов за 1 баррель к концу 2019 года. Второй сценарий – консервативный, стоимость черного золота составит 60 долларов за баррель.

Экономическая ситуация в России в 2019-2020 годах по мнению Центробанка будет выглядеть следующим образом:

1. Рост ВВП 1-1,5%.

2. Инфляционные проявления – 4%.

По мнению Э. Набиуллиной на финансовое положение страны, по большей части, будет влиять внутренний спрос. Его рост повлечет за собой увеличение потребления домохозяйствами и приток инвестиций в предприятия России.

По мнению специалистов из высшей школы экономики (ВШЭ), Российская Федерация в 2019 году останется «сырьевой трубой». Рост экономики в 2019 году не превысит 0,5% и то, при условии стабильности цен на нефть.

В связи со снижением прибыльности всех сфер экономики (без учета добычи и экспорта нефти и нефтепродуктов) и уменьшения доходов населения из-за сокращения числа занятого населения и постоянного закрытия предприятий эксперты прогнозируют дальнейший экономический спад.

Рассмотрим обновленную версию посткризисной ситуации от экспертов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Центра Гайдара и Академии внешней торговли. По мнению экспертов перечисленных учреждений, с 2019 по 2020 года стоит ожидать рост экономики России не более чем на 2%. Ранее цифра была выше, так как прогноз составляли на предположении о сохранении санкционных ограничений на одном уровне.

В связи с принятием нового пакета санкций эксперты составили 2 сценария развития экономики страны:

1. Инерционный. Расчет велся при условии сохранения цен на нефть в пределах 55-56 долларов за 1 баррель, то ожидается рост ВВП на 1,4-1,2%, увеличение доходов населения на 1,6-1,5% в год.

2. Консервативный. Если цена на нефть упадет до 40,8-41,7 долларов за 1 баррель, то ВВП увеличится на 0,8-0,7%, годовые ставки по кредитам до 16,4%, доходы населения на 1-0,4%. Помимо этого в связи с санкциями ожидается:

- ✓ потеря доходности на фондовом рынке;
- ✓ скачок курса валют;
- ✓ отток капитала;
- ✓ требование западных банков о досрочном погашении кредитных обязательств российскими компаниями.

По мнению экспертов, не стоит ожидать в 2019-2020 годах, что Россия сможет не только догнать, но и перегнать экономические показатели мира. Также они выделили ряд рисков:

- Ухудшение политической обстановки в мире по отношению к России.
- Возможно продление соглашения организации стран экспортеров нефти (Соглашение ОПЕК) о снижении добычи нефти.
- Увеличение объемов добычи сланца в США.

Кроме того, отмечается, что из-за увеличения добычи сланцевых энергоресурсов цена на нефть будет падать до 2025 года. Это повлечет за собой увеличение отставания роста экономики России от экономических показателей мира в 2 раза, стран-участников пяти быстроразвивающихся стран (БРИКС) – в 3 раза.

В 2019 году государство начинает адаптировать население к очередному кризисному витку. Это обусловлено тем, что будут исчерпаны средства Резервного Фонда. Следовательно, правительство будет искать варианты для пополнения бюджета и борьбы с кризисом.

Основные направления для стабилизации российской экономики:

1. Новая волна приватизации. Самый безболезненный вариант, позволяющий привлечь в страну капитал в размере до 0,5 трлн рублей за год.

2. Повышение налогов. Это негативно отразится на малом и среднем бизнесе.

3. Сокращение социальных расходов, включая затраты на социальную поддержку, образование и здравоохранение.

4. Включение «Печатного станка». Отрицательно отразится на экономике. Инфляция может вырасти до 10%, а то и более процентов. Это повлечет за собой отток капитала, снижение объема сбережений домохозяйств.

Кроме того необходимо сократить расходы на оборонный сектор, силовые структуры, добывающие государственные корпорации и госпредприятий.

Устранение существующих проблем является приоритетной задачей для Правительства Российской Федерации и основывается на разработке и принятии комплекса мер для повышения устойчивости функционирования российской экономики. Одной из важнейших задач на ближайшую перспективу является создание условий для «перелива» части выручки от внешнеэкономической деятельности топливно-сырьевых отраслей в развитие обрабатывающих отраслей промышленности.

Кроме основных причин стагнации российской экономики существует множество других немаловажных проблем. Таких, как высокие темпы инфляции, низкий уровень производительности труда и высокотехнологичного сектора, слабое развитие банковской системы и др.

Для дальнейшего развития России необходимо провести жесткую экономическую политику, направленную на интенсификацию многих отраслей, достижение значительного объема иностранных инвестиций, переориентацию расходной части государственного бюджета.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие изменения на современном этапе развития переживает российская экономика?

2. О каких перспективах развития экономики можно говорить сегодня?

3. Что оказывает положительное воздействие на социально-экономическую сферу страны в последние годы?

4. Какие попытки предпринимаются Правительством РФ для создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности?

5. Какие отрасли развиваются стремительно, а какие сталкиваются с трудностями в РФ?

6. Какую тенденцию имеет объем иностранных инвестиций в РФ в последние годы?

7. Какие прогнозы дают экономисты на ближайшую перспективу в области социально-экономического развития?
8. Какие попытки предпринимаются Правительством РФ в целях создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности?
9. Дайте определение стагнации и санкциям.
10. Перечислите мероприятия, необходимые для дальнейшего успешного развития РФ.

## 10. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕГИОНОВ

### 10.1. Понятие «государственное регулирование регионов»

Под государственным регулированием регионального развития понимают воздействие на экономическую, финансовую, социальную, инвестиционную и другую деятельность органов государственной власти субъектов Российской Федерации в целях устойчивого и сбалансированного функционирования регионов, повышения уровня жизни населения.

Государственное регулирование регионального развития осуществляется в целях реализации принципов федеративных отношений и обеспечения целостности Российской Федерации. Основными задачами государственного регулирования регионального развития являются:

- обеспечение условий для повышения уровня жизни населения и для сокращения различий социально-экономического развития в регионах;
- формирование единого экономического, социального и правового пространства Российской Федерации с учётом интересов и приоритетов территориального и регионального развития;
- создание условий для устойчивого и сбалансированного функционирования систем жизнедеятельности регионов;
- содействие развитию условий формирования территориальной структуры экономики Российской Федерации на основе использования ресурсов регионов;
- создание условий и механизмов повышения активности и ответственности регионов в решении федеральных и региональных проблем социально-экономического развития Российской Федерации.

Государственное регулирование регионального развития осуществляется на основе следующих принципов:

1. государственная и территориальная целостность Российской Федерации;
2. равноправие между субъектами Российской Федерации и в их отношениях с органами государственной власти Российской Федерации;
3. согласование интересов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;

4. единство системы государственной власти в Российской Федерации;

5. разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации;

6. самостоятельное осуществление полномочий органами государственной власти субъектов Российской Федерации вне пределов ведения Российской Федерации и полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;

7. равенство условий хозяйствования в конкурентной среде и свободное перемещение рабочей силы, товаров и услуг на территории Российской Федерации;

8. учёт интересов ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации;

9. учёт интересов коренных малочисленных народов и защита мест их компактного проживания [13].

Субъектами регулирования регионального развития выступают:

1. Республики, края, области, города федерального значения, которые реализует свои интересы через высшие законодательные органы и через принятие соответствующих федеральных законов.

2. Президент и его нормативно-правовые акты в виде указов.

3. Правительство и его министерства, которые принимают решения и постановления, подкрепляемые денежными средствами, реализуют федеральные законы и указы Президента.

На федеральном уровне регулирование территориального развития в основном осуществляется в виде государственной поддержки или помощи отдельным регионам. Помощь может быть правового, финансового, экономического характера, но, в общем и целом, это поддержка в качестве основных своих целей предполагает:

- стимулирование развития территории;
- активизирование социальной мобильности населения в регионах (организованная миграция);
- создание условий для становления социально значимых полюсов роста;

- оперативное реагирование на образование различных бедствий.

Государственное регулирование выстраивается по определенной модели, которая включает в себя несколько основных блоков:

✓ блок формирования. В рамках данного блока образуется идеология государственного регулирования, формируется структура правового обеспечения этого регулирования, проводится анализ приоритетов, возможностей государства в той или иной сфере территориального развития. Основная задача блока формирования – это обосновать логику дальнейших действий, придать им законченный характер;

✓ блок ресурсов. Этот блок составляют финансовые, имущественные, природные, социально-интеллектуальные, административные ресурсы, которые будут выделены на целевое решение задач, уже поставленных формирующим блоком. Можно отнести сюда часть негосударственных средств для решения этих задач;

✓ блок реализации. Он структурно не однороден. Включает разнонаправленные действия, политические решения, нормативно-правовые акты, которые устанавливают на отдельных территориях особые организационно-правовые режимы хозяйственной деятельности, ликвидацию последствий и катастроф, меры финансовой поддержки регионов через систему субсидий, субвенций, дотаций;

✓ блок контроля. Данный блок включает законодательно обеспеченные меры постоянного отслеживания хода реализации мероприятий государственного регулирования развития территории.

## **10.2. Особенности региональной политики в России**

Региональная политика в России учитывает следующие особенности, которые определяют специфические черты во взаимодействии Центра и регионов:

1. Россия имеет самую большую в мире территорию и огромный многоресурсный экономический потенциал.
2. Россия – многонациональная страна.
3. Существует резкая дифференциация в природно-климатических, экономических условиях, уровне жизни населения и др.



4. Разные стартовые условия регионов при переходе от централизованной системы управления к рыночным отношениям хозяйствования.

Меры государственного воздействия на развитие регионов во многом определяются характерными особенностями регионального развития. Сегодня в России одна из основных проблем – неснижающаяся региональная асимметрия. По характеру и темпам развития регионы можно условно разделить на несколько типов. В их числе выделяются развитые (опорные) и проблемные регионы [3, 5].

Государственная региональная политика в опорных регионах направлена на обеспечение наибольшей свободы и конкуренции товаропроизводителей, всемерной активизации экономической деятельности с учетом имеющихся здесь благоприятных предпосылок. Это предполагает массовое привлечение капитала в производственную сферу, прежде всего в современные отрасли обрабатывающей промышленности с высокими технологиями.

Развитые регионы призваны быть лидерами активных структурных преобразований на принципах экономики постиндустриального типа, формирования наукоемких, высокопроизводительных и ресурсосберегающих, а также экспортных и импортозамещающих производств, сервисных видов услуг.

Среди механизмов регулирования социально-экономического развития опорных регионов важнейшая роль отводится широкому использованию потенциала частно-предпринимательских, особенно коллективной (акционерной), форм рыночного хозяйствования при ограничении прямой государственной помощи. Государство призвано посредством налоговой и кредитной политики поощрять акционерный бизнес. Отлаженные кредитные и налоговые инструменты могут стать здесь важнейшими рычагами хозяйственно-предпринимательской активности.

Проблемные регионы различаются по характеру факторов, угнетающих развитие. Основными типами проблемных регионов в современной ситуации являются: депрессивные, отстающие, кризисные, а также регионы особого стратегического значения [4, 34].

Тип депрессивных регионов характеризуется сравнительно высоким уровнем экономического потенциала, значительной долей промышленности, повышенной квалификацией местных трудовых ресурсов. Однако из-за низкой конкурентоспособности

профилирующих отраслей, нарушения снабженческо-сырьевых связей (легкая промышленность и др.) или переориентации стратегического курса (относительно ВПК) эти регионы теперь отличаются глубоким спадом производства, высокой безработицей (главным образом структурной), малой инвестиционной активностью, низким уровнем финансово-бюджетной обеспеченности и реальных доходов населения и его резким социальным расслоением. К этой категории территорий следует относить не только субъекты федерации, но и конкретные части областей, краев и республик в составе России, что позволит оказывать целевую помощь депрессивным местностям, не распространяя ее на развитые центры субъектов Федерации.

Основной формой поддержки депрессивных регионов является концентрация уже предусмотренных нормативно-законодательными актами методов и механизмов поддержки предпринимательства, привлечения частных (в том числе иностранных) инвестиций, содействие инвестиционной активности, реструктуризации предприятий, переподготовке кадров с целью обеспечения доступа к действующим каналам финансовой помощи.

Отстающие в экономическом отношении регионы характеризуются чрезмерно низкими душевыми доходами населения и недостаточным производственным и финансовым потенциалом по сравнению с основной массой регионов страны. В ряде регионов, относимых к этой группе, социально-экономическая ситуация усложняется политическими, этническими, криминальными, экологическими проблемами.

Основными путями решения этих проблем являются: осуществление централизованных инвестиций из федеральных источников на новое строительство, главным образом в сфере промышленности, инфраструктуры (производственной, общехозяйственной и социальной), а также стимулирование частных капиталовложений в отдельные секторы экономики посредством льготных кредитов и налогов. Для регионов с крайне низким уровнем бюджетной обеспеченности разрабатываются программы по созданию льготного режима бюджетных взаимоотношений. Слаборазвитые регионы требуют усиления механизмов государственного регулирования экономики.

Проблемы кризисных регионов, отличающихся экстремальным характером экономических, социально-политических и эко-

природных процессов (остановка подавляющей части промышленных предприятий, межэтнические конфликты, последствия природных катаклизмов), решаются с помощью федеральных целевых программ. На кризисные регионы распространяются меры, предпринимаемые в отношении депрессивных регионов.

Народное хозяйство России не может нормально развиваться без природных ресурсов Крайнего Севера. Здесь необходимо прежде всего решать проблемы структурной перестройки промышленности Севера в направлении ликвидации непрофильных, убыточных и экологически «грязных» предприятий, развития транспортной инфраструктуры, включая совершенствование трансарктической навигации, а также необходимо создать благоприятные условия для коренных народностей Севера, переселить избыточное население в районы, более благоприятные для проживания [10].

Особое геополитическое положение Дальнего Востока и Калининградской области предопределяет необходимость принятия специальных целевых федеральных программ социально-экономического развития этих регионов, укрепления их транспортных связей с Центральной Россией, усиления их роли во внешнеэкономических отношениях.

Требуют внимания регионы, граничащие с республиками бывшего СССР. Новое приграничье России глубоко интегрировано с сопредельными зарубежными территориями в экономическом, культурно-этническом и демографическом плане, поэтому необходимо посредством правовых и экономических инструментов поощрять стремление приграничных районов к сотрудничеству с соседними областями республик бывшего СССР.

Государственное территориальное регулирование в настоящее время проявляется в поддержке северных регионов страны путем льготного кредитования и 50% компенсации транспортных расходов, финансового обеспечения гарантий и компенсаций для лиц, проживающих и работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним областях; в дополнительной селективной поддержке как регионов, признаваемых депрессивными (республики Ингушская, Тыва, Алтай, Бурятия, Калмыкия и др.), так и регионов, чрезвычайное государственное стимулирование которых ориентируется на превращение их в зоны устойчивого развития (Волгоградская, Саратовская, Самарская области и др.) [3].

Аналогичные меры селективной поддержки принимаются и в целях структурной перестройки экономики регионов, находящихся в экстремальных природно-климатических условиях и малоосвоенных (республики Саха (Якутия), Коми, Карелия, Приморский и Хабаровский края, Мурманская, Сахалинская области). Подобного рода государственная поддержка оказывается также регионам, отличающимся исключительным экономико-географическим положением (Калининградская область) либо оказавшимся приграничными (Псковская, Новгородская, Смоленская области, Краснодарский край и республики Северного Кавказа). Финансовая поддержка оказывается также так называемым закрытым административно-территориальным образованиям, в которых расположены организации и предприятия Минатома и Минобороны России [11].

По данным Министерства экономики РФ, за счет средств федерального бюджета на основе ранее принятых программ проводятся мероприятия в регионах (их 21), подвергшихся атмосферным влияниям после катастрофы на Чернобыльской АЭС. Осуществляются федеральные государственные программы развития экономики и культуры малочисленных народов Севера, социально-экономического развития Курильских островов. В 1993 г. начата реализация федеральных региональных программ «Великий Водораздел» (социально-культурного развития Тверской области), «Возрождение, строительство, реконструкция и реставрация исторически малых и средних городов России». Подготавливаются и рассматриваются экономические обоснования для разработки федеральных программ экономического и социального развития кузбасского топливно-промышленного комплекса, Калининградской области, программы развития Ингушской Республики.

Есть регионы, которые перечисляют в федеральный бюджет до 60-65% доходов и покрывают 85-95% своих расходов средствами федерального бюджета. Около половины регионов получают из федерального бюджета 40% расходуемых ими средств, причем на 22 региона приходится более 60% выделяемых дотаций.

Бездотационные регионы (их менее 20) – это области, края и республики, образующие «узкий пояс», который охватывает Сибирь, Урал и центр России, а также два автономных округа, где в основном добывается нефть. На Тюменскую область и г. Москву приходится около 20% поступлений в федеральный бюджет.

Указом Президента РФ от 3 июня 1996 г. № 803 утверждены «Основные положения региональной политики в Российской Федерации». Одним из главных условий реализации задач региональной политики признано обеспечение единства экономического пространства страны, которое определяется общностью государственного руководства, денежной, налоговой, бюджетно-финансовой систем. При этом должно углубляться территориальное разделение труда на основе государственного воздействия на регионы прежде всего методами прогнозирования и программирования, привлечения инвестиций, регулирования цен в сфере энергетики и транспорта в целях выравнивания условий хозяйствования в различных регионах.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимают под государственным регулированием регионального развития?
2. В каких целях осуществляется государственное региональное развитие?
3. Какие задачи должны решать с помощью государственного регионального развития?
4. Перечислите основные принципы, на которых основывается государственное регулирование регионального развития.
5. Что выступает субъектами регулирования регионального развития?
6. Какая помощь оказывается на федеральном уровне для регионального развития?
7. Из каких блоков состоит государственное регулирование регионального развития?
8. В чем заключается сущность региональной политики в России?
9. На какие виды делятся проблемные регионы и каковы их особенности?
10. С какими экономическими проблемами сталкиваются регионы в последние годы?

## **11. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**

## 11.1. Основные показатели государственного регулирования

Некоторое представление о масштабах государственного регулирования экономики дает доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды (государственный сектор экономики). Однако, несмотря на заметные различия в отдельных странах в доле перераспределяемого государством ВВП, рынок в каждой из этих стран играет первостепенную роль, а государственное регулирование лишь дополняет рыночное саморегулирование.

Роль государства в экономике страны характеризует и такой показатель, как *доля государственной собственности*. Более высокая доля государственной собственности при прочих равных условиях свидетельствует о большем участии государства в экономике. Государство начинает принимать непосредственное участие в хозяйственных процессах, оно активно развивает инфраструктуру в военно-политических и экономических целях, строит морские и речные порты, каналы, линии телеграфной связи, участвует само или поощряет частный капитал в строительстве железных дорог, военных заводов и верфей, выдает военные заказы. Строятся и приобретаются в государственную собственность объекты в инфраструктурных отраслях.

Количественная оценка агрегированного воздействия мер государственного регулирования на деятельность сельхозпроизводителей является важной задачей. Для решения ее был разработан специальный показатель – *«эквивалент субсидирования производителей»*. Он измеряет стоимость денежных трансфертов, направляемых фермерам от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.

Стоимость трансфертов складывается из двух частей:

- 1) прямых бюджетных отчислений на поддержку сельскохозяйственной отрасли;
- 2) стоимостной оценки косвенного воздействия на производство, спрос и предложение товаров, например, посредством введения специальных тарифов, квот и различных видов льгот.

Согласно принятой методики расчета эквивалента субсидирования производителей, суммарная государственная поддержка сельхозпроизводителей складывается из следующих частей:

1. Поддержка дохода фермеров (income support). Способы такой поддержки включают прямые или не прямые денежные трансферты между государством и производителями. Примерами такой поддержки являются: компенсационные платежи; выплаты за перевод площадей из посевных в паровые земли в случае стихийных бедствий; регулирование уровнем обложения (налогами, податями и т.п.) фермеров.

2. Регулирование цен (price intervention). Способы поддержки данного вида основаны на применении форм госрегулирования цен на различных этапах маркетинговой цепи. Обычно влияние таких мер достаточно трудно оценить и делается это путем сравнения цен для внешнего рынка и цен для внутреннего производителя. К числу таких мер относятся: экспортные пошлины; таможенные тарифы; квоты и другие нетарифные барьеры; прямой государственный контроль внутренних цен; регулирование механизмов государственной торговли.

3. Поддержка в приобретении сырьевых ресурсов (input assistance). Мероприятия подобного вида включают установление и выплату различных субсидий на покупку сырья и материалов, используемых в сельскохозяйственном производстве, в том числе: на покупку минеральных удобрений, кормов, пестицидов; предоставление льготных кредитов; осуществление специального льготного страхования; субсидии на использование воды для орошения.

4. Поддержка маркетинга продукции (marketing assistance). Меры поддержки в этой области влияют на размер издержек по маркетингу и обработке сельхозпродукции. В их числе: программы развития рынка; субсидии на хранение и транспортировку сельхозпродукции; инспекция и контроль качества.

5. Стимулирование роста эффективности производства путем поддержки развития «инфраструктуры» (infrastructure support). Это меры государственной поддержки, влияющие на рост эффективности сельхозпроизводства в долгосрочной перспективе, а именно: научно-исследовательская и внедренческая деятельность; субсидии на сооружение построек производственного назначения; программы по улучшению качества земель; поддержка движения по консолидации сельхозпроизводителей.

6. Региональная поддержка (regional support). Мероприятия данной группы осуществляются на уровне правительств и бюджетов штатов.

7. Общеэкономическая поддержка (economywide policies). Эта группа включает те виды деятельности государства, которые специально не направлены на поддержание аграрного сектора, однако оказывают огромное воздействие на его состояние. К их числу относятся: политика обменного курса национальной валюты; государственная налоговая политика; предоставление субсидий на транспортные перевозки и т.д.

*Система оценки размеров государственной поддержки ВТО.* **Агрегированная мера поддержки (АМП)** является интегрирующим показателем и составляет ежегодную сумму всех видов государственной поддержки, на которые распространяются обязательства по сокращению. В течение шестилетнего переходного периода агрегированная мера поддержки должна быть сокращена на 20% (для развитых стран). Данный подход обеспечивает определенную гибкость в регулировании сельскохозяйственного производства, так как позволяет устанавливать различные уровни сокращения для конкретных секторов и, соответственно, сохранять адекватную поддержку для наиболее чувствительных видов продукции.

**Трансфертные платежи** – это сделка, при которой не создается никакой новой ценности, хотя контроль над реальными ресурсами и переходит из одних рук в другие. Иными словами, эти сделки не создают ни затрат, ни выгод. Налоги, лицензионные платежи и рыночные дотации являются формами трансфертных платежей между разными отраслями и социальными группами в экономике.

## **11.2. Виды показателей государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства**

Различают несколько разновидностей показателя государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства:

1) общая стоимость трансфертов, получаемых производителями. Отражает размер годовых денежных трансфертов, уплачиваемых потребителями продовольствия и налогоплательщиками



страны в пользу сельскохозяйственного производства в рамках проводимой аграрной политики;

2) номинальный коэффициент поддержки сельскохозяйственного производства. Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства представляет собой другую форму количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции – чем выше коэффициент, тем больше степень изоляции.

Показатель государственной поддержки потребления служит для выражения стоимости трансфертов от потребителя к производителям и налогоплательщикам в результате проводимой аграрной политики и учитывает два ее направления:

1. Рыночные трансферты – перераспределение средств от потребителя к производителям через систему поддержки рыночных цен, рассчитанное как разница между внутренними и мировыми ценами, умноженная на объемы реализации того или иного вида продукции;

2. Другие трансферты, учитывающие бюджетные расходы на потребление и связанные с осуществлением аграрной политики.

Следует отметить, что только с 1992 г. при оценке поддержки рыночных цен в странах – членах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) – стали использовать как внутренние цены производства, так и цены на границе, выражающиеся в местной валюте и в долларах США с учетом переводного курса.

Расчеты общей стоимости трансфертов, получаемых производителями и показателем государственной поддержки потребления очень похожи и демонстрируют механизм поддержки рыночных цен через позитивные или негативные трансферты от потребителей к производителям. Иными словами, то, что является субсидией для производителя, есть налог для потребителей и наоборот. Некоторые бюджетные ассигнования на потребление компенсируют часть потребительских налогов. И для производства может оказываться финансовая поддержка, минуя потребителей. Это очень важный методологический подход, поскольку он принимает во внимание все меры сельскохозяйственной политики, в том числе и не связанные с прямыми расходами государственного бюджета.

Второй подход состоит в том, что учитываются не только цены внутреннего рынка в местной валюте, но и цены мирового рынка, в том числе в конвертируемой валюте.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели участия государства в экономике.
2. Назовите основную роль показателя эквивалента субсидирования производителей?
3. Опишите методику определения эквивалента субсидирования производителей.
4. Что включает понятие «общеэкономическая поддержка»?
5. Опишите систему оценки государственной поддержки с точки зрения Всемирной Торговой Организации (ВТО).
6. Перечислите показатели оценки величины государственной поддержки.
7. Что отражает показатель государственной поддержки потребления?
8. Какие разновидности показателя государственной поддержки можно выделить для сельского хозяйства?
9. Что показывают показатель государственной поддержки потребления и коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства?
10. Какие два направления учитывает показатель государственной поддержки потребления?

## 12. ВСЕМИРНАЯ ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

### 12.1. Основные направления и принципы ВТО

Всемирная торговая организация (ВТО), функционирующая с 1 января 1995 года, является преемницей действовавшего с 1947 года Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и основывается на соглашениях, достигнутых в рамках Уругвайского раунда многосторонних торговых переговоров (1986-1994 годы).

В настоящее время полноправными участниками ВТО являются 136 государств, более 30 стран (включая Россию) имеют статус наблюдателя и находятся на различных стадиях присоединения. По последним данным, на страны – участницы ВТО – приходится 92% всей мировой торговли товарами и услугами.

Соглашение по сельскому хозяйству устанавливает, что присоединяющиеся к ВТО страны принимают на себя обязательства по четырем основным направлениям:

- доступ на рынок сельскохозяйственных и продовольственных товаров;
- государственная поддержка сельского хозяйства;
- экспортная конкуренция в сельскохозяйственной и продовольственной торговле;
- санитарные и фитосанитарные меры.

Многосторонние торговые соглашения ВТО базируются на следующих основополагающих принципах.

**Режим наибольшего благоприятствования (РНБ):** страны-участницы обязаны предоставлять для товаров и услуг других стран-участниц режим не менее благоприятный, чем тот, который предоставляется для товаров из какой-либо страны-участницы.

**Национальный режим:** режим в отношении иностранных товаров и услуг на отечественном рынке должен быть не менее благоприятным, чем тот, который действует в отношении отечественных товаров (в частности, в области налогообложения).

**Справедливая конкуренция:** разрешение применять санкции против субсидируемого или демпингового импорта в случае

нанесения ущерба для отечественных производителей; поэтапный отказ от мер, оказывающих «искажающее» воздействие на торговлю.

**Либерализация торговли:** регулирование торговли преимущественно тарифными методами, отказ от количественных ограничений; последовательное сокращение уровня таможенных пошлин с целью развития международной торговли благодаря специализации на производстве конкурентоспособной продукции.

**Предсказуемость и транспарентность (прозрачность) торгового режима:** мониторинг торговой политики и обязательность нотификации (уведомления) о вводимых торговых мерах.

Специальный и дифференцированный режим для развивающихся стран: более мягкие обязательства по сравнению с развитыми странами и более продолжительный период их реализации (в частности, по таможенной защите, внутренней поддержке сельского хозяйства и субсидированию экспорта).

## 12.2. Классификация мер государственной поддержки

Все меры внутренней поддержки классифицируются на основе главного критерия – оказывают ли они «искажающее» воздействие на торговлю и производство – и разделены на четыре группы, так называемые «зеленую», «желтую», «голубую» и «красную» корзины.

Группа мер так называемой **«зеленой корзины»** включает меры государственной поддержки, не оказывающие или оказывающие минимальное «искажающее» воздействие на торговлю или производство. Данные меры финансируются из государственного бюджета (а не за счет средств потребителей) и не имеют следствием поддержание цен производителей.

Государственные расходы в рамках «зеленой корзины» могут осуществляться по следующим направлениям:

- научные исследования, подготовка и повышение квалификации кадров, информационно-консультационное обслуживание;
- ветеринарные и фитосанитарные мероприятия, контроль за безопасностью продуктов питания; содействие сбыту сельхозпродукции, включая сбор, обработку и распространение рыночной информации; совершенствование инфраструктуры (строительство дорог, сетей электросвязи, мелиоративных сооружений),

за исключением операционных расходов на поддержание ее функционирования;

- содержание стратегических продовольственных запасов, внутренняя продовольственная помощь;
- обеспечение гарантированного дохода сельхозпроизводителям, улучшение землепользования и т.д.;
- поддержка доходов производителей, не связанная с видом и объемом производства;
- страхование доходов, урожая и компенсация ущерба от стихийных бедствий;
- содействие структурной перестройке сельскохозяйственного производства; охрана окружающей среды; программы регионального развития.

Учитывая минимальное негативное воздействие на торговлю, меры «зеленой корзины» освобождаются от обязательств по «связыванию» и сокращению. Государство вправе финансировать вышеупомянутые программы в любом необходимом объеме, исходя из возможностей бюджета.

Такой же режим действует в отношении мер, направленных на ограничение перепроизводства (*«голубая корзина»*). Соответствующие расходы должны выделяться на фиксированные сельскохозяйственные площади или фиксированное поголовье.

Меры внутренней поддержки, оказывающие «искажающее» воздействие на торговлю и влияющие на производство, классифицируются как меры *«желтой корзины»*:

- дотации на продукцию животноводства и растениеводства; дотации на племенное животноводство;
- дотации на элитное семеноводство (на реализованные семена); дотации на комбикорма; компенсация части затрат на приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений;
- компенсация части затрат на энергоресурсы; компенсация части расходов по повышению плодородия почв;
- компенсация стоимости техники, приобретенной в порядке встречной продажи сельхозпродукции;
- расходы на ремонт и текущее содержание мелиоративных систем; расходы лизингового фонда;
- расходы на создание сезонных запасов запчастей и материально-технических ресурсов;

- капиталовложения производственного назначения, кроме капитальных расходов на мелиорацию и водное хозяйство;
- ценовая поддержка: компенсация разницы между закупочной и рыночной ценой на сельскохозяйственную продукцию;
- предоставление производителю товаров (услуг) по ценам ниже рыночных;
- закупка у производителя товаров (услуг) по ценам выше рыночных; льготное кредитование сельскохозяйственных производителей за счет средств федерального и региональных бюджетов, включая списание и пролонгацию долгов;
- льготы на транспортировку сельскохозяйственной продукции.

В отношении вышеупомянутых мер внутренней поддержки государство должно взять обязательства по сокращению бюджетного финансирования. Максимально допустимый уровень поддержки рассчитывается как среднегодовая величина фактических расходов на меры «желтой корзины» за последние три года (базовый период) – как на федеральном, так и на региональном уровне.

Страна – участница ВТО – вправе не сокращать расходы «желтой корзины», если обязуется обеспечить поддержку в размере не более 5% от валовой стоимости сельскохозяйственного производства для развитых стран и 10% для развивающихся стран.

К мерам *«красной корзины»* относятся экспортные субсидии и субсидии, направленные на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым. К таковым, например, относятся прямые экспортные субсидии; программы, допускающие удержание валюты, либо любая подобная практика, которая влечет за собой выплату премии при экспорте; внутренние транспортные и фрахтовые тарифы для экспортных отгрузок, устанавливаемые или взимаемые на более льготных условиях по сравнению с перевозками на внутреннем рынке, и т.п. Меры «красной корзины» относятся лишь к субсидиям промышленности; для сельского же хозяйства абсолютно запрещенных субсидий нет.

Несмотря на то, что переговорный процесс по вступлению России в ВТО начался в 1995 г., серьезное обсуждение сельскохозяйственной тематики имело место лишь в 1996-1997 гг., когда были представлены на рассмотрение и обсуждение материалы об объеме внутренней поддержки российского аграрного сектора.

В переговорах по сельскохозяйственной тематике можно выделить четыре этапа:

1. информационный;
2. расчетный;
3. разъяснительный;
4. поиска решений (активных действий).

К основным преимуществам, которые могут получить российские сельскохозяйственные товаропроизводители от вступления в ВТО, можно отнести:

- обеспечение более благоприятных, стабильных и недискриминационных условий доступа для российских экспортеров товаров и услуг на зарубежные рынки, в том числе с помощью отлаженного механизма разрешения торговых споров;
- сохранение достаточной защищенности отечественных производителей в условиях разумно открытой экономики;
- обеспечение предсказуемости, унифицированности правовой среды внешнеэкономической деятельности;
- влияние на формирование многосторонних торговых правил с учетом российских национальных интересов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое ВТО?
2. Перечислите и охарактеризуйте обязательства членов ВТО.
3. На каких принципах базируются многосторонние торговые соглашения ВТО?
4. Что такое режим наибольшего благоприятствования?
5. Охарактеризуйте понятие «национальный режим».
6. Приведите классификацию мер государственного регулирования по ВТО и кратко ее охарактеризуйте.
7. По каким направлениям осуществляются государственные расходы в рамках «зеленой корзины»?
8. Какая из мер внутренней поддержки направлена на ограничение перепроизводства?
9. Перечислите меры, относимые к «желтой корзине».
10. Какая из мер внутренней поддержки направлена на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым?

## **13. ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА РФ И ВТО**

### **13.1. История переговорного процесса России и ВТО**

Макроэкономика – это сложная многоплановая система, каждый элемент которой прямыми или косвенными связями соединен практически со всеми другим ее составляющими. Изменение одного из параметров окажет воздействие на все другие составляющие системы. В рамках макроэкономической системы ниже рассмотрена ситуация, сложившаяся в России после ее вступления во Всемирную торговую организацию. Очевидно, следующими по масштабам экономических реформ в нашей стране, имевших место в 90-х годах прошлого века, можно считать преобразования, связанные с присоединением нашей страны к ВТО.

Переговорный процесс по присоединению России к ВТО начался в 1995 году. На первом этапе он был сконцентрирован на рассмотрении на многостороннем уровне торгово-политического режима России на предмет его соответствия нормам ВТО.

После представления в 1998 году Россией первоначальных предложений по доступу на рынок товаров и по уровню поддержки сельского хозяйства начались переговоры на двустороннем уровне. В 1999 году членам ВТО была передана первая редакция Перечня специфических обязательств по доступу на рынок услуг и проект Списка изъятий из режима наибольшего благоприятствования (РНБ). Начиная с 2000 года переговоры стали носить полномасштабный характер, то есть охватывать все аспекты процесса присоединения России к ВТО.

На современном этапе в состав ВТО входят 60 стран-членов (27 стран-членов Европейского Сообщества (ЕС) – как один член). С февраля 2007 г. в состав РГ вошел Вьетнам, в мае 2007 г. – Саудовская Аравия, в декабре 2007 г. членом РГ стали Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ).

В переговоры по тарифным вопросам было вовлечено в различной степени свыше 50 членов ВТО, по доступу на рынок услуг – около 30. По итогам этих переговоров подписывались соответствующие двусторонние протоколы об их завершении.

Согласно установленным процедурам переговоры по системным вопросам на многостороннем уровне проходили в Секретариате ВТО в Женеве.



## 13.2. Виды переговорного процесса РФ и ВТО

Основой для проведения переговоров являлись документы и предложения, утверждаемые Правительством Российской Федерации. В рамках процесса присоединения российская делегация проводила переговоры по четырем направлениям:

***Переговоры по тарифным вопросам.*** Их цель – определение максимального уровня («связывания») ставок ввозных таможенных пошлин по всей Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности, право на применение которых Россия получила после присоединения к ВТО.

К настоящему моменту переговоры по условиям доступа иностранных товаров на российский рынок завершены со всеми членами Рабочей группы по присоединению России к ВТО: ЕС, США, Китай, Корея, Новая Зеландия, Венесуэла, Мексика, Норвегия, Аргентина, Бразилия, Япония, Индия, Канада, Саудовская Аравия, Армения, Гонконг, Кувейт, Марокко, ЮАР и др.

Уровень таможенной защиты сельского хозяйства не уменьшился ни по одному из базовых сельскохозяйственных товаров, а по ряду из них Россия имела право даже увеличивать ставки таможенных пошлин на переходный период.

***Переговоры по сельскохозяйственной проблематике.*** Помимо обсуждения тарифных аспектов, переговоры охватывают вопросы допустимых объемов внутренней господдержки аграрного сектора (AMS) в рамках так называемой «желтой корзины» (субсидии, подлежащие сокращению), а также уровня экспортных субсидий на сельхозтовары и продовольствие. Рассмотрение этих вопросов, как правило, проходило в ходе многосторонних консультаций с участием членов «квадро» (США, ЕС, Япония, Канада), стран Кернской группы (ведущие либерально настроенные экспортеры сельхозпродукции) и других заинтересованных государств. Данные переговоры носили крайне сложный характер.

***Переговоры по доступу на рынок услуг*** имели своей целью согласование условий доступа иностранных услуг и поставщиков услуг на российский рынок. К настоящему времени подписаны протоколы по доступу на рынок услуг с 28 членами: Австралия, Бразилия, Болгария, Канада, Чили, Китай, Доминиканская республика, Гондурас, ЕС, Эквадор, Египет, Венгрия, Индия, Япония, Корея, Мексика, Новая Зеландия, Норвегия, Панама, Парагвай,

Сингапур, Швейцария, Тайвань, Таиланд, Турция, Уругвай, США, Венесуэла.

Наиболее сложно переговоры продвигались по «таким чувствительным» секторам сферы услуг как финансовые и «энергетические» услуги, доступ на российский рынок которых представляет особый коммерческий интерес для ведущих стран – членов ВТО. Кроме того, некоторые страны были весьма заинтересованы в улучшении условий доступа на российский рынок поставщиков услуг, являющихся физическими лицами (Индия, Канада, Швейцария).

По итогам завершившихся переговоров Россия согласилась принять обязательства примерно по 116 секторам услуг из 155 секторов, предусмотренных классификацией ВТО. В некоторых случаях позиция России предусматривает более жесткие условия работы иностранных поставщиков услуг на российском рынке по сравнению с условиями, предусмотренными действующим законодательством (например, услуги, связанные с энергетикой, часть транспортных услуг, часть медицинских услуг и пр.). Такая позиция позволит, при необходимости, использовать дополнительные инструменты защиты национальных поставщиков услуг от иностранной конкуренции в будущем.

***Переговоры по системным вопросам.*** Они посвящены определению мер, которые Россия должна будет предпринять в области законодательства и его правоприменения для выполнения своих обязательств как члена ВТО. Основой для переговоров являлся документ, в котором были изложены права и обязательства, которые Россия приняла бы на себя по итогам всех переговоров. Запросные требования стран ВТО в этой сфере в целом можно разделить на три группы:

1) несоответствие российского законодательства и правоприменительной практики положениям ВТО. Основные обеспокоенности членов ВТО касаются применения ряда положений таможенного законодательства, тарифных квот на мясо, излишних требований, предъявляемых к импортным товарам в сфере нетарифных мер (алкоголь, фармацевтика и др.), а также в области применения санитарных и фитосанитарных мер, системы субсидирования промышленности и т.д. Участники переговоров требовали безусловного выполнения этих «стандартных» положений с момента присоединения России к ВТО;

2) использование Россией после присоединения некоторых элементов регулирования в сфере внешнеэкономической деятельности (в принципе разрешенных ВТО), что должно быть обусловлено определенными обязательствами, зафиксированными в докладе РГ («переговорные» требования);

3) запросы отдельных стран – членов РГ, выходящие за рамки обязательств многосторонних торговых соглашений ВТО (требования «ВТО+»): присоединение к «необязательным» соглашениям по правительственным закупкам. Помимо этого, ряд членов РГ в рамках обсуждения системных вопросов пытаются решить проблемы сугубо двусторонних торгово-экономических отношений, не входящих в компетенцию ВТО.

По вопросу «двойного ценообразования» на энергетические товары позиция российской стороны зафиксирована в формулировке, содержащейся в проекте Доклада РГ и двусторонних договоренностях с ЕС. Она состоит в том, что Правительство Российской Федерации намерено проводить политику, направленную на то, чтобы поставки газа российским промышленным потребителям производились по ценам, обеспечивающим в полной мере возмещение издержек производителей/дистрибьюторов и получение ими прибыли при нормальном осуществлении коммерческой деятельности. Этот принцип не касается условий продажи газа населению.

Вопросы присоединения России к ВТО постоянно находятся в поле зрения федеральных органов исполнительной и законодательной власти Российской Федерации.

В августе 1997 г. была образована Комиссия Правительства Российской Федерации по вопросам ВТО, которая в июле 2004 года была преобразована в Правительственную комиссию по вопросам Всемирной торговой организации и взаимодействию с Организацией экономического развития и сотрудничества, которую в настоящее время возглавляет заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, Министр финансов Российской Федерации А. Л. Кудрин. В состав этого органа входят представители ключевых министерств и ведомств. Основная функция Комиссии – координация процесса присоединения и выработка переговорной позиции российской стороны.

Основным элементом работы на внутреннем уровне в контексте присоединения России к ВТО является приведение

российского законодательства и правоприменительной практики в соответствии с нормами и правилами ВТО.

### **Контрольные вопросы**

1. В каком году и на что был сконцентрирован переговорный процесс присоединения России в ВТО?
2. Охарактеризуйте этапы переговорного процесса по вступлению РФ в ВТО.
3. Где проводятся переговоры двустороннего уровня по доступу на рынки товаров и услуг?
4. Какие выделяют виды переговорного процесса РФ и ВТО.
5. Какова цель переговоров РФ и ВТО по тарифным вопросам?
6. Что охватывают переговоры РФ и ВТО по сельскохозяйственной проблематике?
7. В чем заключается сущность переговоров по доступу на рынок услуг и какова их основная цель?
8. Как называется ключевой документ, в котором будут изложены права и обязательства, которые Россия примет на себя по итогам всех переговоров?
9. Что предполагает под собой «двойное ценообразование» на энергетические товары?
10. Каковы результаты присоединения России к ВТО?

## **14. ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИСОЕДИНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ К ВТО**

### **14.1. Положительные стороны от вступления в ВТО для России**

Официально заявленная точка зрения мотивации вступления в ВТО состоит в том, что у России значительно расширяются экономические возможности, связанные с реализацией продукции во всех отраслях аграрного хозяйства. Десятилетия функционирования экономики нашей страны в относительно закрытой системе отрицательно сказались на доступе отечественных производителей на международные товарно-сырьевые западные рынки и конкурентоспособности отечественных товаров и предприятий. Считается, что членство в данной организации позволило нашей стране стать полноправным участником глобального торгового процесса, занять вакантные ниши мирового рынка (возможно, сформировать новые, исходя из стратегии приоритета научно-технических изысканий), а так же позволило на условиях паритета строить отношения с ее непосредственными членами.

В настоящее время структура насчитывает более полутора сот участников. Российская Федерация не вправе оставаться в стороне от общемировой тенденции. До вступления в эту международную организацию она была лишена преимуществ, декларируемых эмиссарами ВТО.

Благодаря присоединению РФ к ВТО обеспечивается:

1. предсказуемость и прозрачность рыночных отношений между странами-участницами;
2. устранение дискриминации за счет доступа к механизму ВТО по разрешению споров, который обеспечивает защиту национальных интересов, если они ущемляются партнерами;
3. возможность реализации своих торгово-экономических интересов путем продуктивного участия в Многосторонних торговых переговорах при выработке новых правил международной торговли.

Вступление Российской Федерации в ВТО предусматривает:

✓ снижение средней ставки импортных пошлин до 7,8% на всю продукцию, в том числе на сельхозпродукцию – до 10,8%, на промышленные товары – до 7,3% с 9,5%;

✓ обнуление тарифов на хлопок и информационные технологии;

✓ ограничение **экспортных пошлин** по более чем 700 товарным позициям (рыбной промышленности, минерального топлива и масел, кожевенной отрасли, древесины, целлюлозы и цветных металлов. Количественные ограничения на импорт, такие как квоты, запреты, разрешения, предварительные **санкции**, или же другие требования или ограничения, которые не подтверждены ВТО, должны быть исключены без возможности введения повторно);

✓ алкогольная, фармацевтическая продукция и продукция с криптографической технологией ввозится без лицензии на импорт;

✓ отменены лицензии на импорт более чем десятка видов продукции, содержащей криптографическую информацию.

Российская Федерация будет применять все свои законы, правила и другие меры, регулирующие перевозку товаров (включая энергоресурсы), в соответствии с нормами генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ и ВТО).

С момента вступления все законы и регламенты, затрагивающие применение, уровни сборов и таможенных пошлин на перевозку товаров, были опубликованы.

Российская Федерация отменила все программы промышленного субсидирования или изменила их таким образом, чтобы выданные субсидии не были ограничены условиями экспортирования или были нацелены на домашнее использование поверх импортированных товаров.

Российская Федерация разработала и применила международные стандарты санитарных и фитосанитарных мер с учетом членства и посредством активного участия в Кодексе Алиментариус (Кодекс качества пищи), в работе Всемирной организации по защите здоровья животных и Международной конвенции по защите растений. Причины для подозрения, отмены или отказа в выдаче разрешения на ввоз должны соответствовать международным стандартам, рекомендациям и инструкциям, в том числе Соглашению ВТО о санитарных и фитосанитарных мерах.

Российская Федерация преследует компании, которые нелегально распространяют объекты авторского и связанных прав посредством Интернета. Ко времени своего вступления Российская Федерация применила все правила Бернской конвенции о защите литературных и художественных работ.

Для того чтобы иметь представление об эффективности или неэффективности применения инструментов ВТО, необходимо составить точные прогнозы последствий, а это невозможно в условиях современной экономики. Ни одно государство не может просчитать для себя все последствия, хотя и существуют различные формулы. Эти формулы, например, в США по товарам, а в Австралии по услугам, ориентируются на теории сравнительных конкурентных преимуществ и в целом очень спорны сами по себе.

Наиболее достоверные сведения можно приобрести только путем проб и ошибок, то есть путем применения в течение нескольких лет соглашений ВТО на практике и проследить, как это отразится на национальной экономике, посмотреть на приобретенные выгоды и взвесить негативные последствия.

Поэтому перспективы развития российской экономики в ближайшие десятилетия в немалой степени будут определяться тем, насколько грамотно выстроит наша страна политику своего участия – в качестве члена ВТО – в многосторонних торговых переговорах, в том числе и по тарифной тематике.

## **14.2. Отрицательные стороны вступления в ВТО России**

Вступление России в ВТО действительно являлось ответственным и очень важным для экономики шагом. Из членства во Всемирной торговой организации можно было извлечь ряд преимуществ, но также и ряд негативных последствий. Рассмотрим некоторые из них.

1. Использование рынка России развитыми странами как рынка сбыта своей продукции. Вследствие ценовой конкуренции, требований международных стандартов происходит сокращение традиционных рынков сбыта для российского экспорта.

2. Упадок неконкурентоспособных отраслей экономики, в частности, сельского хозяйства. Существуют проблемы несогласованности российских стандартов качества продукции с международными нормами.

3. Резко усилилась конкуренция со стороны импорта, что привело к разорению многих отечественных производителей, которые ориентированы на внутреннем рынке, а также многих сельхозпредприятий (особенно в животноводстве).

4. Уменьшение золотовалютных резервов, связано с увеличением объемов импорта.

5. Превращение России в страну с узкой специализацией.

6. Дискриминация национальных товаропроизводителей.

Экономическая политика России относительно минимизации негативных последствий присоединения к ВТО должна обеспечивать следующие направления:

✓ модернизацию системы защиты внутреннего рынка в соответствии с требованиями ВТО;

✓ поддержку экспортных производств и совершенствование структуры экспорта;

✓ структурную перестройку национальной экономики и повышение ее конкурентоспособности в соответствии с требованиями международной конкуренции.

Как показал опыт постсоциалистических стран – членов ВТО, наименее конкурентоспособными на внутреннем рынке после вступления в ВТО оказываются товарные личные хозяйства, которые после вступления в ВТО остаются наиболее уязвимой группой среди сельскохозяйственных товаропроизводителей. Они не выдерживают соревнования с более дешевым импортом, что увеличивает безработицу в сельской местности.

Больше проигрывают те предприятия, которые работают благодаря льготам, которые предусмотрены действующим законодательством России, но не соответствуют общепринятой международной практике, в частности положениям соглашений ВТО.

Правительству необходимо разрабатывать систему защиты внутреннего рынка, уметь использовать имеющийся экономический потенциал страны, повышать конкурентоспособность, как отечественного товаропроизводителя, так и отечественного потребителя. Для этого следует максимально использовать преимущества и минимизировать негативы, необходимо проводить соответствующую подготовку как всего государства в целом, государственных учреждений, так и отдельных отраслей экономики, а также отдельных предприятий.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите официальную точку зрения мотивации вступления РФ в ВТО.

2. Перечислите позитивные стороны вступления РФ в ВТО.



3. Какие обязательства взяла на себя РФ при вступлении в ВТО?
4. Как Россия будет разрабатывать и применять международные стандарты санитарных и фитосанитарных мер?
5. Как вступление России в ВТО скажется на продовольственной безопасности страны?
6. На каких условиях Россия вошла в ВТО?
7. Как отразится на сельском хозяйстве вступление РФ в ВТО?
8. Перечислите негативные стороны вступления РФ в ВТО.
9. Охарактеризуйте основные направления в области экономической политики, которые минимизируют негативные последствия присоединения к ВТО.
10. Перечислите основные мероприятия, которые необходимо разработать Правительству РФ для эффективного вхождения России в ВТО.

## Словарь терминов

**Агрегированная мера поддержки** (АМП) является интегрирующим показателем и составляет ежегодную сумму всех видов государственной поддержки.

**Агропромышленный комплекс (АПК)** – совокупность отраслей народного хозяйства, связанных между собой экономическими отношениями по поводу производства, распределения, обмена и потребления сельскохозяйственной продукции.

**Авалорный тариф** – таможенный тариф, увязанный с объемом импортируемой (экспортируемой) продукции.

**Базисные активы** – мягкая продовольственная пшеница 3-го класса (ГОСТ 9353-90); мягкая продовольственная пшеница 4-го класса (ГОСТ 9353-90); продовольственная рожь (группы А) (ГОСТ 16990-88). Единица измерения базисного актива – физическая тонна. Цена базисного актива определяется в рублях за тонну (включая НДС).

**Биржевые торги** – торги по реализации или продаже зерна интервенционного фонда в целях осуществления государственных товарных интервенций.

**Всемирная торговая организация (ВТО)**, функционирующая с 1 января 1995 года, является преемницей действовавшего с 1947 года Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и основывается на соглашениях, достигнутых в рамках Уругвайского раунда многосторонних торговых переговоров (1986-1994 годы).

**Гарантированные цены.** Общим в применении гарантированных закупочных цен является их использование при закупках сельскохозяйственной продукции в региональные продовольственные фонды. Цель применения этих цен на рынке – защита интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей и привлечение дополнительных ресурсов на внутренний рынок.

**«Голубая корзина» ВТО** включает меры, направленные на ограничение перепроизводства. Расходы должны выделяться на фиксированные сельскохозяйственные площади или фиксированное поголовье.

**Государственное регулирование** представляет собой воздействие государства на деятельность хозяйствующих субъектов и

рыночную конъюнктуру с целью обеспечения нормальных условий для функционирования рыночного механизма, решения экологических и социальных проблем.

**Государственное регулирование экономики в условиях рыночного хозяйствования** представляет собой систему типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.

**Государственное регулирование агропромышленного комплекса** – это система управленческого воздействия на экономику сельского хозяйства, которая осуществляется посредством множества инструментов. К их числу относят все формы бюджетных расходов на развитие АПК, предусмотренных бюджетами различных уровней, налогообложение, ценообразование, система распределения и перераспределения доходов и т.д.

**Государственное регулирование устойчивого развития агропромышленного комплекса** – система экономического, организационного, социального, правового и политического обеспечения государством благоприятной среды для формирования и развития устойчивого воспроизводства предпринимательского типа в целях постоянного удовлетворения потребностей населения страны в продуктах питания и товарах народного потребления, производимых из сельскохозяйственного сырья.

**Государственная поддержка** является неотъемлемой частью государственного регулирования и представляет собой совокупность различных рычагов и инструментов льготного и безвозмездного финансирования наиболее ущемленных в экономическом отношении предприятий. Это способ формирования эквивалентных отношений в рамках АПК или народно-хозяйственного комплекса в целях обеспечения экономического равновесия отраслей.

**Государственный патернализм** – поддержка неэффективно работающих участников рынка.

**Дотация** – бюджетные средства, выделенные на безвозмездной основе для покрытия текущих расходов.

**«Желтая корзина» ВТО** включает меры внутренней поддержки, оказывающие «искажающее» воздействие на торговлю и влияющие на производство (дотации на продукцию

животноводства, дотации на племенное животноводство, дотации на комбикорма, компенсация части затрат на энергоресурсы, льготное кредитование сельскохозяйственных товаропроизводителей за счет средств федерального и регионального бюджетов).

**Закупочные интервенции** осуществляются в форме организации закупок и проведения залоговых операций с сельскохозяйственными продуктами, сырьем и продовольствием. Закупочные интервенции осуществляются в случаях, когда рыночные цены на сельскохозяйственные продукцию, сырье и продовольствие опускаются ниже минимального уровня, или в случае, когда товаропроизводители в сфере агропромышленного производства не в состоянии реализовать сельскохозяйственные продукцию, сырье и продовольствие из-за сокращения спроса на них.

**Залоговые цены** (ставки) применяются при залоге сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия с целью получения сельхозтоваропроизводителями необходимых кредитных ресурсов.

**«Зеленая корзина» ВТО** включает меры государственной поддержки, не оказывающие или оказывающие минимальное «искажающее» воздействие на торговлю или производство (научные исследования, подготовка и повышение квалификации кадров, информационно-консультационное обслуживание, ветеринарные и фитосанитарные мероприятия, контроль за безопасностью продуктов питания, содействие сбыту сельскохозяйственной продукции, включая сбор, обработку и распространение рыночной информации и др.).

**Зерно интервенционного фонда** – пшеница продовольственная мягкая 3-го и 4-го классов и рожь (продовольственная группа А) урожая текущего года, произведенные на территории Российской Федерации и закупленные при проведении государственных закупочных интервенций.

**Интервенционные цены** – цены закупочных и товарных интервенций. Применяются при проведении операций, цель которых состоит в ликвидации избытка или дефицита продукции на рынке, сопровождающихся резкими колебаниями цен.

**Консолидированный бюджет** – свод бюджетов всех уровней бюджетной системы государства РФ на соответствующей территории.

**Косвенные формы государственного регулирования** характеризуются тем, что государство не влияет прямо на принимаемые субъектами экономические решения.

**Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства (CNS)** – форма количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции – чем выше коэффициент, тем больше степень изоляции.

**«Красная корзина» ВТО** – мероприятия, к которым относятся экспортные субсидии и субсидии, направленные на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым (прямые экспортные субсидии; программы, допускающие удержание валюты, либо любая подобная практика, которая влечет за собой выплату премии при экспорте; внутренние транспортные и фрахтовые тарифы для экспортных отгрузок, устанавливаемые или взимаемые на более льготных условиях по сравнению с перевозками на внутреннем рынке и т.п.).

**Крестьянское (фермерское) хозяйство** представляет собой форму свободного предпринимательства в аграрном секторе экономики, осуществляемого на принципах экономической выгоды.

**Либерализация торговли** – регулирование торговли преимущественно тарифными методами, отказ от количественных ограничений; последовательное сокращение уровня таможенных пошлин с целью развития международной торговли благодаря специализации на производстве конкурентоспособной продукции.

**Личное подсобное хозяйство** – форма непредпринимательской деятельности по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. Личное подсобное хозяйство ведется гражданином или гражданином и совместно проживающими с ним и (или) совместно осуществляющими с ним введение личного подсобного хозяйства членами его семьи в целях удовлетворения личных потребностей на земельном участке, предоставленном и (или) приобретенном для ведения личного подсобного хозяйства.

**Лот** – количество (объем) базисного актива, выставляемого на торги. Стандартный лот содержит 65 тонн Базисного актива. Объем нестандартного лота, кратный 1 тонне Базисного актива, определяется ФГУП ФАП.

**Льготы** – предоставление кому-либо преимуществ, частичное освобождение от выполнения установленных правил.

**Магический четырехугольник** образует четыре взаимосвязанные цели, за реализацию которых государство несет ответственность (экономический рост, высокий уровень занятости, стабильность цен или устойчивость денег, внешнеэкономическое равновесие).

**Многоугольники целей государственного регулирования** – системы целей экономического развития, разрабатываемые и осуществляемые государственными регулирующими органами не по отдельности, а только в увязке друг с другом.

**Монетаристские методы воздействия** на экономическую систему состоят в применении финансовых регуляторов для воздействия на экономическую систему (ставка процента, бюджетные заимствования и операции на открытом рынке с долговыми обязательствами государства, объем денежной массы в обращении, валютный курс и пр.).

**Налоговое регулирование экономики** заключается в установлении налоговых ставок и тарифов, направляющих действия экономических субъектов, ориентирующих экономическое развитие в соответствии с выбранным государственными органами направлением социально-экономического развития.

**Национальный режим** – режим в отношении иностранных товаров и услуг. На отечественном рынке должен быть не менее благоприятным, чем тот, который действует в отношении отечественных товаров (в частности, в области налогообложения).

**Объекты государственного воздействия на экономику** – условия, процессы и отношения, происходящие в сфере общественного воспроизводства, функционирование которых рыночный механизм обеспечивает неудовлетворительно или не обеспечивает вообще.

**Пороговые цены** вводятся для определения уровня таможенных пошлин, рассчитываются на основе цен, сложившихся на внутреннем рынке Российской Федерации.

**Продовольственная безопасность** – это обеспеченная соответствующими ресурсами, потенциалом и гарантиями способность государства вне зависимости от внешних и внутренних угроз удовлетворить потребности населения в продуктах питания в объ-

емах, качестве и ассортименте, соответствующих принятым стандартам и нормам.

**Предельные размеры ЛПХ** – максимально разрешенные размеры землепользования личных подсобных хозяйств, величина которых определяется законодательным органом региона или муниципального района.

**Предмет государственного воздействия на экономику** в долгосрочном аспекте – рост национального богатства и национального имущества, в среднесрочном аспекте – экономический цикл, в краткосрочном аспекте – хозяйственная конъюнктура.

**Предсказуемость и транспарентность (прозрачность) торгового режима** – мониторинг торговой политики и обязательность нотификации (уведомления) о вводимых торговых мерах.

**Программирование экономического развития** – это разработка и реализация программ развития всей экономики или отдельных ее сфер: регионов, отраслей, многоотраслевых комплексов. Программы – основные инструменты прямого активного вмешательства государства в ход воспроизводственного процесса в условиях рыночных отношений.

**Прямые формы государственного регулирования** представляют собой регулирование, при котором хозяйственные субъекты экономики вынуждены приходить к решениям, основанным не на собственном экономическом выборе, а на предписаниях государства.

**Регулирование занятости** – это поддержание нормального с точки зрения рыночной экономики соотношения между спросом и предложением рабочей силы.

**Режим наибольшего благоприятствования (РНБ).** Страны-участницы обязаны предоставлять для товаров и услуг других стран-участниц режим не менее благоприятный, чем тот, который предоставляется для товаров из какой-либо страны-участницы.

**Специальный и дифференцированный режим для развивающихся стран.** Более мягкие обязательства по сравнению с развитыми странами и более продолжительный период их реализации (в частности, по таможенной защите, внутренней поддержке сельского хозяйства и субсидированию экспорта).

**Справедливая конкуренция** – разрешение применять санкции против субсидируемого или демпингового импорта в случае нанесения ущерба для отечественных производителей; поэтапный

отказ от мер, оказывающих «искажающее» воздействие на торговлю.

**Страхование** – это система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления и возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями) путем выплаты страхового возмещения и страховых сумм.

**Субвенция** – вид денежного пособия местным органам власти со стороны государства.

**Субсидия** – пособие в денежной или натуральной форме, предоставляемое государством, за счет средств государственного или местных бюджетов, а также специальных фондов юридическим или физическим лицам, местным органам власти, другим государствам, как правило, на условиях долевого финансирования расходов.

**Товарные интервенции** в форме организации их распродажи из федерального и региональных продовольственных фондов. Товарные интервенции осуществляются в случае дефицита на рынке сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия соответствующих их видов, а также в случае роста рыночных цен сверх максимального уровня их колебаний на рынке сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

**Управление ограниченными производственными ресурсами** представляет собой прямое распределение природных, трудовых, производственных, капитальных, инвестиционных ресурсов.

**Федеральный бюджет** – бюджет центрального правительства в государствах, имеющих федеральную форму государственного устройства.

**Целевая комплексная программа** – система увязанных между собой по содержанию, срокам, ресурсам и месту проведения мероприятий, действий, направленных на достижение единой цели, решение общей проблемы. В комплексной программе представлены цели программы, пути и средства решения программной проблемы.

**Целевые цены** (нормативные индикаторы) устанавливаются для обеспечения паритетного соотношения цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, покрытия расходов, вызванных взиманием налогов и других платежей, уплатой процентов по



кредитам; получения работниками сельского хозяйства доходов на уровне среднего дохода работников по другим отраслям и прибыли, достаточной для ведения расширенного воспроизводства; целевые цены являются основой для установления гарантированных, залоговых цен, расчета дотаций и компенсаций.

*Эквивалент субсидирования производителей (PSE – producer subsidy equivalent)* измеряет стоимость денежных трансфертов, направляемых фермерам от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.

*Экономика* – система рационального использования производственных ресурсов в целях удовлетворения растущих потребностей населения. Это сложная система, находящаяся на стыке природной и общественной сферы и отражающая элементы как естественных, так и общественных связей.

*Экономическое прогнозирование* – предвидение будущего состояния экономики и сопряженных с ней сфер. Экономический прогноз – исходная основа для определения целей развития, выработки стратегии и тактики социально-экономического развития.

*Экспортные субсидии* – выплаты, осуществляемые государством для стимулирования экспортной деятельности.

*Элеватор* – организация, обеспечивающая хранение зерна интервенционного фонда.

# Тестовые задания

## Тема 1. Необходимость государственного регулирования экономики

1. *Государственное регулирование экономики – это ...*
  - а. воздействие (прямое или косвенное) государственных органов управления на экономические процессы.
  - б. непосредственное управление государственными предприятиями со стороны государственных органов управления.
  - в. поддержка экономически слабых хозяйствующих субъектов, вне зависимости от их организационно-правовой формы.
  - г. все ответы верны.
2. *Прямое государственное воздействие в условиях рынка оказывается государством*
  - а. на все субъекты рынка.
  - б. на государственный сектор экономики.
  - в. на экономически слабые предприятия.
  - г. нет верного ответа.
3. *Понятие «прямое государственное воздействие на экономику» равнозначно с понятием*
  - а. государственный патернализм.
  - б. государственное управление экономикой.
  - в. система монетаристского воздействия.
  - г. все ответы верны.
4. *Необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику обуславливается*
  - а. присутствием сбоев в механизме функционирования рыночного хозяйства, необходимостью выравнивания внешних эффектов.
  - б. политическими установками государства.
  - в. неспособностью рынка к саморегулированию.
  - г. нет верного ответа.
5. *Среди основных целей общей аграрной политики выделяют:*
  - а. увеличение доходов сельчан.
  - б. стабилизацию рынка.
  - в. снижение расходов и отчасти перераспределение средств.
  - г. все ответы верны.

6. Под обеспечением безопасности продовольствия понимают:
- а. производство необходимого количества продовольствия.
  - б. обеспечение населения продовольствием не менее медицинских норм потребления.
  - в. регулирование стандартов качества продовольствия.
  - г. обеспечение населения продовольствием больше, чем норма потребления.
7. Основными задачами государственного регулирования в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства» являются:
- а. стабилизация и развитие агропромышленного производства.
  - б. обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации.
  - в. улучшение продовольственного обеспечения населения.
  - г. нет правильного ответа.

## **Тема 2. Особенности государственного регулирования экономики**

1. К целям государственного регулирования экономики в рыночных условиях относятся:
- а. полное вмешательство в управление экономическими процессами.
  - б. расширение присутствия государства на рынке.
  - в. ориентация на достижение экономической эффективности, экономическая свобода.
  - г. все ответы верны.
2. Магический четырехугольник включает:
- а. экономический рост.
  - б. стабильность цен (устойчивость денег).
  - в. справедливое распределение доходов, экономическая свобода.
  - г. все ответы верны.
3. Совокупность инструментов государственного регулирования включает в себя следующие основные элементы:
- а. экономическое прогнозирование.
  - б. прямое управление предприятиями.
  - в. экономическую свободу хозяйствующих субъектов.

- г. применение инструментария косвенного воздействия (через экономические рычаги) на хозяйствующие объекты.
4. *Государственное регулирование агропромышленного производства в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства» осуществляется по следующим направлениям:*
- а. формирование и функционирование рынка сельскохозяйственной продукции.
  - б. поддержка ЛПХ.
  - в. субсидирование сельскохозяйственной продукции.
  - г. поддержка КФХ.
5. *Средства федерального бюджета, направляемые на поддержку и развитие агропромышленного производства в соответствии с ФЗ-100«О государственном регулировании агропромышленного производства», используются:*
- а. на поддержку инвестиционной деятельности, включая приобретение новой техники и оборудования.
  - б. на повышение плодородия почв.
  - в. на осуществление работ по борьбе с вредителями и болезнями сельскохозяйственных культур.
  - г. на развитие и поддержку рынка сельскохозяйственных продукции, сырья и продовольствия.

### **Тема 3. Механизм государственного регулирования экономики**

1. *К важнейшим механизмам государственного регулирования экономики относятся:*
- а. законодательная система государственной власти.
  - б. управление ограниченными производственными ресурсами.
  - в. монетаристские методы воздействия на экономическую систему.
  - г. нет верного ответа.
2. *Что понимают под государственным регулированием устойчивого развития АПК?*
- а. система государственных мероприятий, направленная на поддержание конкурентоспособности производства сельскохозяйственной продукции.

- б.** система обеспечения государством благоприятной среды для формирования и развития устойчивого воспроизводства предпринимательского типа в АПК.
  - в.** воздействие (прямое или косвенное) государственных органов управления на экономические процессы.
  - г.** непосредственное управление государственными предприятиями со стороны государственных органов управления.
3. *К основным функциям государственного регулирования устойчивого воспроизводства в АПК относятся:*
- а.** создание инфраструктуры для устойчивого функционирования рынков земли, материально-технических ресурсов и др.
  - б.** единство агропродовольственного рынка и рынков ресурсов для сельскохозяйственного производства на всей территории РФ.
  - в.** гарантированность исполнения обязательств государства перед всеми субъектами агропродовольственного рынка.
  - г.** формирование и поддержание системы цен, обеспечивающей стимулирование устойчивости предложения и платежеспособного спроса населения на продовольственные и другие товары.

#### **Тема 4. Задачи государственных органов по регулированию экономики**

1. *Назовите ключевую задачу государственных органов по регулированию экономики в отношениях с внешним миром.*
- а.** обеспечение устойчивости экономического роста, служащего повышению благосостояния и социальному развитию нации.
  - б.** защита национальных интересов во внешнеэкономических отношениях.
  - в.** защита социально-экономических прав и свобод;
  - г.** все варианты верны.
2. *Что относится к объекту государственного регулирования экономики?*
- а.** структура экономики, экономические циклы.
  - б.** законодательные, исполнительные и судебные органы власти.
  - в.** социальные отношения.
  - г.** все варианты ответа верны.

### *3. Целевые цены...*

**а.** используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.

**б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

**в.** используются для определения уровня гарантированных и других регулируемых цен.

**г.** опосредуют осуществление залоговых операций, представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

### *4. Гарантированные цены...*

**а.** используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.

**б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

**в.** выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.

**г.** опосредуют осуществление залоговых операций, представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

### *5. Залоговые цены...*

**а.** используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.

**б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

**в.** выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.

**г.** представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

### *6. Пороговые цены –*

**а.** протекционистская мера в интересах обеспечения продовольственной безопасности страны, защиты ее аграрного рынка.

**б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

в. выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.

г. на их основе рассчитываются защитные таможенные тарифы.

*7. Товарные интервенции...*

а. закупки зерна определенных кондиций для формирования резервного фонда при снижении цены на зерно ниже определенного уровня.

б. продажа зерна из государственных резервных фондов при увеличении сверх определенного уровня.

в. биржевые торги зерном.

г. все варианты верны.

*8. Закупочные интервенции...*

а. закупки зерна определенных кондиций для формирования резервного фонда при снижении цены на зерно ниже определенного уровня.

б. продажа зерна из государственных резервных фондов при увеличении сверх определенного уровня.

в. биржевые торги зерном.

г. нет правильного ответа.

## **Тема 5. История развития государственного регулирования экономики**

*1. Какие страны Европы в XIX веке сохраняли принципы свободной торговли?*

а. Австро-Венгрия, Швеция, Испания.

б. Великобритания, Дания, Нидерланды.

в. Россия, Франция, Германия.

г. Великобритания, Россия, Канада.

*2. Основным инструментом государственного протекционизма в XIX веке были:*

а. тарифы.

б. интервенционные закупки.

в. импортные квоты.

г. санкции.

*3. Какие инструменты государственного протекционизма появились в 30-е годы XX века?*

а. норма помола.

- б.** импортные квоты.
  - в.** интервенционные закупки.
  - г. импортные пошлины.
4. В какой стране импортные квоты получили самое широкое распространение в 30-е годы XX века?
- а. Германия.
  - б.** Франция.
  - в. Великобритания.
  - г. Россия.

## **Тема 6. Зарубежный опыт государственного регулирования экономики**

1. *Основные причины неудачи тарифных ограничений в Великобритании:*

- а. введены низкие пошлины.
- б.** беспошлинный режим ввоза продуктов из стран, входящих в Британскую империю.
- в. минимальный перечень продуктов, облагаемых импортными пошлинами.
- г. введены высокие пошлины.

2. *Основные формы государственного протекционизма в Великобритании перед Второй Мировой войной:*

- а.** субсидии.
- б. импортные квоты.
- в. тарифное регулирование.
- г. программы сбыта.

3. *Основной принцип государственного регулирования во Франции, начиная с 50-х годов XX века:*

- а. производство максимального количества продуктов питания.
- б.** поддержка экспорта и ограничение производства.
- в. поддержка импорта и ограничение производства.
- г. производство минимального количества продуктов питания.

4. *Величина государственной поддержки сельскохозяйственного производства в США в 80-90 гг. XX века составляла:*

- а. 10%.
- б.** 23%.



в. 33%.

г. 43%.

5. Программа по консервации земель с целью постепенного вывода из производства в США предусматривает:

а. полный вывод земли из оборота.

б. вывод пашни сроком на 5 лет.

в. вывод пашни сроком на 10 лет.

г. вывод пашни на 2 года.

6. Лидером среди сельскохозяйственных продуктов в США по уровню государственной поддержки является:

а. молоко.

б. пшеница.

в. сахар.

г. нет правильного ответа.

## **Тема 7. Государственное регулирование экономики в Европейском союзе**

1. Новые члены ЕС достигнут 100% уровня государственной поддержки

а. сразу после вступления в Евросоюз.

б. через десять лет после вступления.

в. никогда.

г. через пять лет после вступления.

2. Упрощенный вариант прямых выплат применяется в странах:

а. Франция, Германия, Великобритания.

б. Испания, Италия, Ирландия.

в. Словакия, Чехия, Венгрия.

г. Франция, Германия, Венгрия.

3. Комбинированные выплаты характерны для стран:

а. Германия, Финляндия, Дания.

б. Австрия, Бельгия, Шотландия.

в. Словакия, Чехия, Венгрия.

г. Германия, Чехия, Венгрия.

4. Отмена зависимости финансовой поддержки ферм от объема продукции должна привести:

а. к повышению цены на розничном рынке.

б. к ориентации производства на потребности рынка.

в. к максимальному использованию сельхозугодий.

г. к сокращению уровня доходности сельскохозяйственного производства.

## **Тема 8. Система государственной поддержки в Российской Федерации**

*1. Система государственного регулирования АПК строится на следующих принципах:*

**а.** прямое государственное вмешательство для ликвидации кризисных явлений в АПК.

**б.** рациональный аграрный протекционизм, который является основой обеспечения продовольственной безопасности страны.

**в.** адресность мер государственной поддержки и целевое программное использование бюджетных средств.

**г.** создание инфраструктуры для устойчивого функционирования рынков земли, материально-технических ресурсов и др.

*2. К специфическим инструментам государственного регулирования в АПК относятся:*

**а.** проведение товарных и закупочных интервенций.

**б.** применение льготных налоговых режимов.

**в.** использование карантинных мероприятий.

**г.** государственные инвестиции.

*3. К инструментам аграрного государственного регулирования относятся:*

**а.** установление минимальных и максимальных интервенционных цен на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие.

**б.** тарифное и нетарифное регулирование импорта и экспорта сельскохозяйственной продукции.

**в.** антимонопольное регулирование, меры по устранению административных и технических барьеров в агропромышленном комплексе.

**г.** нет правильного ответа.

*4. Мероприятия государственного регулирования в АПК используются:*

**а.** на федеральном уровне.

**б.** на региональном уровне.

**в.** на уровне муниципального района.

- г. на уровне сельского поселения.
5. *Аграрное государственное регулирование в РФ является:*
- а. системным.
  - б. активным.
  - в. реактивным.**
  - г. пассивным.

## **Тема 9. Состояние и перспектива развития экономики РФ**

1. *Из каких источников осуществлялась преимущественная поддержка сельскохозяйственного производства при централизованной экономике:*
- а. местный бюджет.
  - б. региональный бюджет.
  - в. федеральный бюджет.**
  - г. первые два варианта верны.
2. *Из каких источников осуществляется преимущественная поддержка сельскохозяйственного производства:*
- а. местный бюджет.
  - б. региональный бюджет.**
  - в. федеральный бюджет.
  - г. первые два варианта верны.
3. *В соответствии с Бюджетным кодексом РФ имеет ли право местный бюджет (район, сельское поселение) финансировать мероприятия по поддержке сельского хозяйства:*
- а. имеет.
  - б. не имеет.**
  - в. имеет (в пределах утвержденного бюджета).
  - г. имеет (в пределах действующего бюджета).
4. *Наиболее важная статья расходов федерального бюджета:*
- а. содержание подведомственных структур.**
  - б. ФЦП «Плодородие».
  - в. лизинг.
  - г. выплаты молодым специалистам.
5. *Для какой отрасли АПК уровень государственной поддержки наибольший:*
- а. животноводство.
  - б. растениеводство.**
  - в. перерабатывающая промышленность.

*6. Национальный проект «Развитие АПК» включает следующие направления:*

- а.* ускоренное развитие растениеводства;
- б.* стимулирование развития малых форм хозяйствования в АПК.
- в.* обеспечение доступным жильем молодых специалистов на селе.
- г.* развитие материально-технического обеспечения сельского хозяйства.

*7. По направлению «Ускоренное развитие животноводства» предусмотрено:*

- а.* обеспечение прогнозируемости государственной таможенно-тарифной политики.
- б.* модернизация и развитие инфраструктурной сети заготовительных, снабженческо-сбытовых предприятий.
- в.* формирование инфраструктуры земельно-ипотечного кредитования.
- г.* нет правильного ответа.

*8. К основным мероприятиям по направлению «Стимулирование развития малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе» относятся:*

- а.* увеличение и удешевление привлекаемых кредитных ресурсов.
- б.* увеличение поставок по системе федерального лизинга.
- в.* формирование инфраструктуры земельно-ипотечного кредитования.
- г.* предоставление субсидий на финансирование мероприятий по обеспечению доступным жильем молодых специалистов на селе.

*9. Доли финансирования строительства жилья молодым специалистам по НП «Развитие АПК» (федеральный бюджет / региональный / средства работодателя):*

- а.* 30%, 40%, 30%.
- б.* 20%, 40%, 40%.
- в.* 10%, 50%, 40%.
- г.* 10%, 60%, 30%.

## **Тема 10. Государственное регулирование регионов**

- 1. Важнейшие программы поддержки на региональном уровне:*
  - а.** кредитование сезонных затрат.
  - б.** региональные программы лизинга.
  - в.** субсидирование продукции животноводства.
  - г.** субсидирование затрат на племенное дело.
- 2. Основное направление программы кредитования сельского хозяйства:*
  - а.** формирование уставного капитала АО «Россельхозбанк»;
  - б.** компенсация затрат на оплату процентов по привлеченным кредитам.
  - в.** оформление компенсаций затрат на оплату процентов по привлеченным кредитам.
  - г.** оформление компенсаций затрат на оплату процентов по выплаченным кредитам.
- 3. Укажите среднюю долю мероприятий государственной поддержки в валовой продукции сельского хозяйства регионов РФ:*
  - а.** около 3%.
  - б.** около 5%.
  - в.** около 10%.
  - г.** более 15%.
- 4. Наиболее высокий уровень государственной поддержки сельского хозяйства характерен для регионов:*
  - а.** г. Москва.
  - б.** Республика Калмыкия.
  - в.** Республика Башкортостан.
  - г.** Ленинградская область.
- 5. В федеральном законе «О приоритетном обеспечении агропромышленного комплекса материально-техническими ресурсами» содержатся следующие положения:*
  - а.** устанавливались льготные цены приобретения ресурсов;
  - б.** квотировались объемы ресурсов, необходимых для функционирования АПК.
  - в.** подтверждался приоритет АПК.
  - г.** вводится особый режим приоритетного обеспечения материально-техническими ресурсами.
- 6. В Самарской области основным источником финансирования государственной поддержки АПК является:*

- а. федеральный бюджет.
  - б.** региональный бюджет.
  - в. местные бюджеты.
  - г. все варианты верны.
7. В Самарской области в период 1993-1994 гг. основным источником финансирования государственной поддержки АПК являлся:
- а. федеральный бюджет.
  - б. региональный бюджет.
  - в.** местные бюджеты.
  - г. нет правильного ответа
8. Важнейшими статьями расходов государственной поддержки в Самарской области являются:
- а.** поддержка семеноводства и племенного животноводства.
  - б. поддержка развития фермерских хозяйств, ЛПХ и кредитной кооперации.
  - в. субсидирование сельскохозяйственной продукции;
  - г. возмещение ущерба от гибели посевов.
9. Основная цель программы «Развитие АПК Самарской области»:
- а. расширение рынка труда в сельской местности и обеспечение его привлекательности.
  - б.** обеспечение устойчивого роста производства сельскохозяйственной продукции.
  - в.** повышение экономической эффективности.
  - г. нет верного ответа.
10. Регионы используют следующие административные ограничения, нарушающие единое экономическое пространство внутри страны:
- а. вводят таможенные тарифы.
  - б.** вводят ограничения на вывоз продукции за пределы субъекта РФ.
  - в.** принуждают производителей к продаже продукции в региональные фонды.
  - г. обеспечивают продажу ресурсов для сельхозтоваропроизводителей по ценам ниже рыночных.

## **Тема 11. Система показателей эффективности государственного регулирования**

*1. Масштабы государственного регулирования экономики характеризует показатель:*

- а.** доля государственной собственности.
- б.** эквивалент субсидирования производителей.
- в.** доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.

*2. Роль государства в экономике характеризует показатель:*

- а.** доля государственной собственности.
- б.** эквивалент субсидирования производителей.
- в.** доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.
- г.** все варианты верны.

*3. Количественная оценка агрегированного воздействия мер государственного регулирования на деятельность сельхозпроизводителей производится при помощи показателя:*

- а.** доля государственной собственности.
- б.** эквивалент субсидирования производителей.
- в.** доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.
- г.** нет правильного варианта.

*4. Показатель ПСЕ...*

- а.** показывает долю выплат из бюджета и внебюджетных фондов в валовой продукции сельского хозяйства.
- б.** показывает абсолютную величину государственной поддержки сельского хозяйства.
- в.** отражает стоимость денежных трансфертов от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.
- г.** все варианты верны.

*5. Стоимость трансфертов, включаемых в расчет ПСЕ, состоит:*

- а.** из прямых бюджетных отчислений на поддержку сельскохозяйственной отрасли.
- б.** из стоимостной оценки косвенного воздействия на производство, спрос и предложение товаров.
- в.** из мероприятий региональной поддержки.

- г. из мероприятий общеэкономической поддержки.
6. *Показатели оценки величины государственной поддержки:*
- а. PSE.
  - б. агрегированный ESP.
  - в. ESP в расчете на тонну продукции.
  - г. номинальный коэффициент поддержки сельскохозяйственного производства.
7. *Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства...*
- а. форму количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции.
  - б. отношение полной стоимости всех трансфертов к общей стоимости сельскохозяйственной продукции во внутренних ценах.
  - в. измеряет стоимость денежных трансфертов от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.
  - г. все варианты верны.
8. *Согласно принятой методике расчета ПСЕ, суммарная государственная поддержка сельхозпроизводителей складывается из следующих частей:*
- а. поддержка дохода фермеров;
  - б. регулирование цен;
  - в. поддержка в приобретении сырьевых ресурсов.
  - г. все варианты верны.

## **Тема 12. Всемирная торговая организация и ее влияние на государственное регулирование экономики**

1. *Меры внутренней поддержки, оказывающие искажающее влияние на ситуацию на рынке относят к ... корзине.*
- а. красной.
  - б. голубой.
  - в. зеленой.
  - г. желтой.
2. *К «красной корзине» относятся мероприятия:*
- а. по прямому экспортному субсидированию.
  - б. по поддержке сельскохозяйственного производства.



- в. по прямому субсидированию производства зерна.
  - г. по косвенному субсидированию производства зерна
3. *Меры государственной поддержки «желтой корзины» должны быть ограничены в размере:*
- а. 5% от величины валовой продукции сельского хозяйства.
  - б. 10% от величины валовой продукции сельского хозяйства.
  - в. 15% от величины валовой продукции сельского хозяйства.
  - г. не должны ограничиваться.
4. *К мероприятиям «желтой корзины» относятся:*
- а. меры, направленные на ограничение перепроизводства.
  - б. прямые экспортные субсидии.
  - в. ветеринарные и фитосанитарные мероприятия.
  - г. компенсация части затрат на приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений.
5. *К мероприятиям «голубой корзины» относятся:*
- а. меры, направленные на ограничение перепроизводства.
  - б. прямые экспортные субсидии.
  - в. ветеринарные и фитосанитарные мероприятия.
  - г. компенсация части затрат на приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений.
6. *К мероприятиям «зеленой корзины» относятся:*
- а. меры, направленные на ограничение перепроизводства.
  - б. прямые экспортные субсидии.
  - в. ветеринарные и фитосанитарные мероприятия.
  - г. компенсация ущерба от стихийных бедствий.
7. *Какие виды государственной поддержки не попадают под программы связывания и сокращения:*
- а. красная корзина.
  - б. голубая корзина.
  - в. зеленая корзина.
  - г. желтая корзина.

### 13. Этапы переговорного процесса РФ и ВТО

1. *В каком году начался переговорный процесс по присоединению России к ВТО?*
- а. 1997 год.
  - б. 1995 год.
  - в. 1998 год.

- г. 2011 год.
2. При вступлении в ВТО страна заключает договор
- а. с организацией.
  - б. многосторонний (со странами-членами организации).
  - в. двусторонний (с каждой страной отдельно).
  - г. со всеми участниками.
3. Торговые соглашения базируются на следующих принципах:
- а. многофункциональности.
  - б. продовольственной безопасности.
  - в. режиме наибольшего благоприятствования.
  - г. предсказуемости.
4. Принцип специального, дифференцированного режима заключается в том, что:
- а. развивающиеся страны получают более длительный период перехода к ограничениям ВТО.
  - б. при определенных условиях разрешается оказывать продукции из одной страны большие преференции, чем для продукции других стран.
  - в. постепенный переход к тарифным методам регулирования.
  - г. правила ВТО в отношении развитых стран более жесткие по сравнению с другими категориями государств.
5. Какова цель переговоров по тарифным вопросам?
- а. определение максимального уровня ставок ввозных таможенных пошлин по всей Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности
  - б. охват вопросов допустимых объемов внутренней господдержки аграрного сектора (AMS) в рамках так называемой «желтой» корзины.
  - в. согласование условий доступа иностранных услуг и поставщиков услуг на российский рынок.
  - г. нет правильного варианта ответа.

#### **14. Предположительные результаты присоединения РФ к ВТО**

1. Назовите официальную точку зрения мотивации вступления РФ в ВТО.
- а. расширение экономических возможностей.
  - б. увеличение престижа страны.
  - в. расширение производственных возможностей страны.

- г. нет правильного ответа.
2. *Какие обязательства взяла на себя РФ при вступлении в ВТО?*
- а. увеличены тарифы на хлопок и информационные технологии.
  - б. снижена средняя ставка импортных пошлин.
  - в. ввоз алкогольной продукции с лицензией.
  - г. все варианты ответа верны.
3. *Что не относится к отрицательным сторонам от вступления в ВТО для России?*
- а. ограничение экспортных пошлин более чем 700 товарным позициям.
  - б. упадок неконкурентоспособных отраслей экономики, в частности, сельского хозяйства.
  - в. дискриминация национальных товаропроизводителей.
  - г. уменьшение золотовалютных резервов связано с увеличением объемов импорта.

## Рекомендуемая литература

1. Андрианов, В. А. Государственное управление: мировой опыт и российские реалии (бюрократизация управления) / В. А. Андрианов // Общество и экономика. – 2011. – №11. – С. 12.
2. Буев, В. В. Малое предпринимательство в регионах России в 2009 году [Электронный ресурс] / В. В. Буев, Ф. С. Сайдуллаев, А. А. Шамрай. – 2017. – 15 с. – URL: [http://www.nisse.ru/business/article/article\\_1155.html](http://www.nisse.ru/business/article/article_1155.html).
3. Бункина, М. К. Экономическая политика : учебное пособие / М. К. Бункина, А. М. Семенов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 42 с.
4. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики (схемы и статистика) : учебное пособие / В. П. Васильев, А. П. Прохоров. – М. : ДИС, 2008. – 144 с.
5. Видяпина, В. И. Экономическая теория : учебник / В. И. Видяпина, А. И. Добрымина, Г. П. Журавлева, Л. С. Тарасевич. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 35 с.
6. Гализов, И. Ф. Анализ влияния санкций на экономику России : учебное пособие / И. Ф. Гализов, Р. М. Галиев. – Элиста : Изд-во Калмыцкого университета, 2013. – 170 с.
7. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / под ред. Т. Г. Морозовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.
8. Грязева, Н. Н. История становления представлений о роли государственного регулирования в экономике // Экономика, управление, финансы : мат. Международной науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2011. – С. 27-29.
9. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск : Белорусская наука, 2008. – 576 с.
10. Донцова, Л. В. Вопросы государственного регулирования экономики: основные направления и формы : учебное пособие / Л. В. Донцова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2018. – 85 с.
11. Дробот, Р. А. Меняющаяся роль государства в мировой экономике 20 века / Р. А. Дробот // Вестник МГУ. – 2011. – №18. – С. 14. – (Серия: «Социология и политология»).
12. Капканщиков, С. Г. Государственное регулирование экономики : учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2014. – 448 с.

13. Кормишина, Т. П. Государственное регулирование экономики : учебное пособие. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
14. Кушлина, В. И. Государственное регулирование рыночной экономики : учебное пособие / В. И. Кушлина. – М. : РАГС, 2008. – 616 с.
15. Кушлина, В. И. Государственное регулирование рыночной экономики : учебное пособие. – М. : РАГС, 2005. – 834 с.
16. Лыгина, Н. И. Россия и российские предприятия в глобальной экономике : учебное пособие / Н. И. Лыгина, О. В. Рудакова, В. П. Бардовский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 244 с.
17. Махненко, С. И. Экономика России на современном этапе развития / С. И. Махненко, А. Н. Сыпченко // Сб. ст. VII Международной науч.-практ. конф. – Новосибирск : СиБак, 2017. – № 7(7). – С. 138-142.
18. Мищенко, В. В. Государственное регулирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 145 с.
19. Орешин, В. П. Государственное регулирование национальной экономики : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 160 с.
20. Орлова, Н. Я. Положительный опыт развития малого предпринимательства в России и зарубежом. – М. : Сфера, 2007. – С.54.
21. Петранева, Г. А. Экономика сельского хозяйства : учебник / Г. А. Петранева, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева ; под ред. Г. А. Петраневой. – М. : Альфа-М ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
22. Пронкин, С. В. Государственное управление зарубежных стран : учебник / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2016. – 135 с.
23. Пикулькин, А. В. Система государственного управления : учебник. – М. : Закон и право, 2013. – 42 с.
24. Чиркин, В. Е. Государственное управление : учебник. – М. : Юристъ, 2011. – 240 с.
25. Шишкин, С. Н. Государственное регулирование: предпринимательно-правовой аспект. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 256 с.
26. Ходов, Л. Г. Государственное регулирование национальной экономики : учебник / Л. Г. Ходов. – М. : Экономистъ, 2004. – 620 с.

## Алфавитно-предметный указатель

### А

Агрегированная мера поддержки (АМП) 79  
Антимонопольное законодательство 7  
Антимонопольная политика 41

### В

Всемирная торговая организация (ВТО) 82, 85

### Г

Государство 4  
Государственное регулирование экономики 8  
Государственная поддержка 17

### Д

Дефицит бюджета 6  
Директивность 17

### З

Закупочные интервенции 45

### И

Индикативность 17

### К

Конкуренция 5, 6

### Л

Либерализация торговли 83

### М

Меркантилизм 4  
Механизм государственного регулирования экономики 12, 14

### Н

Налогообложение 19  
Налоговое регулирование

экономики 14  
Национальный режим 82  
Новая экономическая политика (НЭП) 31

### П

Протекционизм 16

### Р

Режим наибольшего благоприятствования 82  
Рыночная система 4  
Рыночный механизм 5

### С

Санкции 93  
Субвенция 103  
Субсидия 45, 46, 52  
Субсидирование 19

### Т

Территориально-производственный комплекс (ТПК) 33  
Трансфертные платежи 79

### У

Уровень безработицы 6  
Уровень государственного регулирования 12

### Э

Экономика 4  
Экономическая политика государства 36  
Экспортные пошлины 93

# Оглавление

Предисловие.....	3
<b>1. Необходимость государственного регулирования экономики...</b>	<b>4</b>
1.1. Предпосылки государственного регулирования экономики.....	4
1.2. Причины государственного регулирования экономики.....	6
<b>2. Особенности государственного регулирования экономики.....</b>	<b>10</b>
2.1. Понятие государственного регулирования экономики.....	10
2.2. Уровни государственного регулирования экономики в хозяйственном механизме.....	11
<b>3. Механизм государственного регулирования экономики.....</b>	<b>14</b>
3.1. Функции государственного регулирования экономики.....	14
3.2. Принципы и инструменты государственного регулирования экономики.....	16
<b>4. Задачи государственных органов по регулированию экономики.....</b>	<b>22</b>
4.1. Сущность задач государственного регулирования экономики в РФ.....	22
4.2. Объекты и субъекты государственного регулирования экономики.....	24
<b>5. История развития государственного регулирования экономики.....</b>	<b>27</b>
5.1. Развитие концепции меркантилизма в России.....	27
5.2. Государственное регулирование экономики в СССР.....	30
<b>6. Зарубежный опыт государственного регулирования экономики.....</b>	<b>35</b>
6.1. Немецкая модель государственного регулирования экономики... ..	35
6.2. Французская модель государственного регулирования экономики.....	37
6.3. Шведская модель государственного регулирования экономики... ..	39
<b>7. Государственное регулирование экономики в Европейском союзе.....</b>	<b>41</b>
7.1. Особенности государственного регулирования экономики в Европейском Союзе.....	41
7.2. Государственное регулирование сельского хозяйства в Европейском Союзе.....	43
<b>8. Система государственной поддержки в Российской Федерации.....</b>	<b>50</b>
8.1. Особенности государственной поддержки сельского хозяйства в России.....	50
8.2. Система государственной поддержки малого предпринимательства.....	54

<b>9. Состояние и перспектива развития экономики РФ</b> .....	63
9.1. Состояние экономики в Российской Федерации.....	63
9.2. Перспектива развития экономики в РФ.....	64
<b>10. Государственное регулирование регионов</b> .....	69
10.1. Понятие государственное регулирование регионов.....	69
10.2. Особенности региональной политики в России.....	71
<b>11. Система показателей эффективности государственного регулирования</b> .....	77
11.1. Основные показатели государственного регулирования.....	77
11.2. Виды показателей государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства.....	79
<b>12. Всемирная торговая организация и ее влияние на государственное регулирование экономики</b> .....	82
12.1. Основные направления и принципы ВТО.....	82
12.2. Классификация мер государственной поддержки.....	83
<b>13. Этапы переговорного процесса РФ и ВТО</b> .....	87
13.1. История переговорного процесса России и ВТО.....	87
13.2. Виды переговорного процесса РФ и ВТО.....	88
<b>14. Результаты присоединения РФ к ВТО</b> .....	92
14.1. Положительные стороны от вступления в ВТО для России.....	92
14.2. Отрицательные стороны от вступления в ВТО для России.....	94
Словарь терминов.....	97
Тесты.....	105
Рекомендуемая литература.....	123
Алфавитно-предметный указатель.....	125



Учебное издание

**Курмаева Ирина Сергеевна  
Баймишева Татьяна Ахтамовна  
Жичкин Кирилл Александрович**

# **Государственное регулирование ЭКОНОМИКИ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 12.09.2019. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 7,4, печ. л. 8,0.

Тираж 100. Заказ №291.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском  
отделе ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**И. Н. Сотникова**  
**М. Н. Купряева**

# **МАРКЕТИНГ**

*Учебное пособие*

Кинель 2016

ББК 65я7

С67

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»,  
ФГБОУ ВО Самарская ГСХА

*О. В. Мамай;*

канд. экон. наук, доцент кафедры

«Управление инновациями и маркетингом»,

ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

*А. Е. Краснослободцева*

**Сотникова, И. Н.**

**С67**

Маркетинг : учебное пособие / И. Н. Сотникова,  
М. Н. Купряева. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 94 с.

**ISBN 978-5-88575-421-7**

Учебное пособие содержит сведения о современной концепции маркетинга, системе маркетинговых исследований. Особое внимание в пособии уделено вопросам сегментирования рынков. Подробно освещены вопросы товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики. Так же в пособии рассматриваются вопросы организации и контроля маркетинговой деятельности, современные компьютерные технологии и роль интернета в маркетинге.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», будет полезно практикам – руководителям и специалистам предприятий, предпринимателям, желающим ознакомиться и изучить основы маркетинга.

**ББК 65я7**

**ISBN 978-5-88575-421-7**

© Сотникова И. Н., Купряева М. Н., 2016

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг затрагивает жизнь каждого из нас. Это процесс, в ходе которого разрабатываются и предоставляются в распоряжение людей товары и услуги, обеспечивающие определенный уровень жизни. Маркетинг включает в себя множество самых разнообразных видов деятельности, в том числе маркетинговые исследования, разработку товара, организацию его распространения, установление цен, рекламу, личную продажу и т.д. Многие путают маркетинг с коммерческими усилиями по сбыту, тогда как на самом деле он сочетает в себе несколько видов деятельности, направленных на выявление, обслуживание, удовлетворение потребительских нужд для решения целей, стоящих перед организацией.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание маркетинга как эффективной концепции управленческой, хозяйственной и производственно-сбытовой деятельности применительно к практике отечественных организаций и предприятий, работающих в условиях рыночных отношений как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В процессе изучения данного пособия у обучающихся должны формироваться навыки и умения работать в условиях рыночной экономики (умение проводить маркетинговые исследования, осуществлять сегментирование рынка, владеть основами рекламной деятельности, разрабатывать ценовые стратегии, формировать спрос и стимулировать сбыт, разрабатывать стратегии маркетинга и т.д.), современное экономическое мышление.

Маркетинг позволяет рационально решать проблемы рынка, быть конкурентоспособными, максимально использовать собственные ресурсы, а также возможности получения высокой прибыли.

## **1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА: СОДЕРЖАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ**

Термин «маркетинг» происходит от английского «market» (рынок) и означает деятельность в сфере рынка, сбыта. Маркетинг как система экономической деятельности – более широкое понятие. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей покупателей, ориентация на них производства, адресность выпускаемой продукции, а с другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Маркетинг следует рассматривать и как науку, и как сферу практической деятельности. Теория маркетинга зародилась в США в конце 19 в. как реакция товаропроизводителей и продавцов на обострение проблемы сбыта, товарное перенасыщение рынков.

Становление и развитие рыночных отношений в России предопределили более широкое использование маркетинга в практической деятельности предприятий. Это объясняется рядом обстоятельств:

- усложнились проблемы производства и реализации товаров вследствие стремительного роста масштабов производства, расширения ассортимента товаров и услуг;
- возросли требования покупателей;
- ужесточилась внутриотраслевая, межотраслевая и международная конкуренция;
- возросли производственные возможности вследствие научно-технического и технологического прогресса.

С выходом предприятий на рынок потребовалось знание специфических методов и приемов работы на нем, умение их применять. Стали необходимы особые стратегия и тактика, позволяющие учитывать происходящие на рынке изменения. Кроме того, использование маркетинга связано как с деятельностью на внутреннем рынке, так и с внешнеэкономической деятельностью предприятий. Выходить на внешний рынок сегодня нельзя без хорошего знания товарных рынков внутри страны и за рубежом.

Существует более 2000 определений маркетинга. Все они могут быть сведены к двум определениям: в узком и широком смысле.

1) Маркетинг – это деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю.

2) Маркетинг – деятельность по изучению и прогнозированию рынка, разработке, производству, распределению и продвижению товаров (услуг) для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим способом достигаются цели предприятия (организации) и удовлетворяются запросы потребителей.

Значительный вклад в создание и развитие теории маркетинга внесли зарубежные ученые и специалисты: Б. Берман, Е. Дихтль, П. Друкер, Ф. Котлер, Т. Левитт, Дж. Эванс.

Развитию теории маркетинга применительно к российским условиям посвятили свои работы многие отечественные ученые: Е. П. Голубков, А. В. Гольцов, А.П. Панкрухин, А. В. Пошатаев, Э. А. Уткин, В. Е. Хрупкий, Ю. А. Цыпкин и др.

Можно выделить основные группы определений, по-разному характеризующих маркетинг:

а) маркетинг – это практическая деятельность по продвижению продукции на рынке;

б) маркетинг – это философия бизнеса;

в) маркетинг – это система управления, вид менеджмента;

г) маркетинг – это отрасль науки, изучающая рынок.

Основной принцип рыночной экономики заключается в том, что «свободная игра» спроса и предложения стимулирует производство тех товаров, которые необходимы потребителю.

Маркетологи выделяют два вида рынков: рынок продавца и рынок покупателя.

*Рынок продавца* – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям. Это рынок дефицита товаров и услуг, который наиболее типичен для командно-административного управления экономикой.

*Рынок покупателя* – это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам.

В зависимости от вида предприятия его целей и задач разрабатывается концепция маркетинга, которой предприятие может придерживаться. Некоторые предприятия придерживаются одной из 5 концепций, другие меняют в зависимости от внешних

и внутренних факторов, большинство предприятий используют несколько концепций одновременно.

*Концепция* – это система взглядов, то или иное понимание явления или процесса.

*Существуют 5 концепций:*

- 1) Производственная концепция (совершенствование производства).
- 2) Товарная концепция (совершенствование товара, продуктовая).
- 3) Сбытовая концепция (интенсификация коммерческих усилий).
- 4) Маркетинговая концепция.
- 5) Холистический маркетинг.

*Производственная концепция.* Это один из самых старых подходов, которым руководствуются предприятия. Данная концепция основана на утверждении, что потребители будут покупать товары, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и системы распределения.

Концепция совершенствования производства находит применение в двух ситуациях: когда спрос на товар превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока, т.е. ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда. Данной концепции придерживалась и продолжает придерживаться значительная часть российских предприятий и организаций, что служит одной из причин бедственного положения многих из них. Это концепция равнодушия к потребителям, она применима в редких случаях, например, в производстве стандартизованных товаров и сырьевых продуктов, таких, как нефть, металлы в слитках, спички, патроны к автоматическому оружию.

*Товарная концепция.* Это еще один старый основополагающий подход, которым руководствуются предприятия. Концепция совершенствования товара состоит в том, что потребители будут покупать товары наивысшего качества, с наилучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара.

Многие производители верят, что если им удастся усовершенствовать мышеловку или мотороллер, то тропа к их порогу не зарастет. Однако зачастую их ждет жестокий удар. Покупатели ищут способ избавления от мышей, но не обязательно с помощью

усовершенствованной мышеловки, они хотят ездить, но не на мотороллере. Решением проблемы может стать химический аэрозоль против мышей или мотоцикл. Более того, усовершенствованный мотороллер не пойдет на рынке, если производитель не примет меры, чтобы сделать его привлекательным с помощью дизайна и цены. Если он не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимания тех, кому мотороллер нужен, и не убедит этих людей в превосходных качествах своего изделия, то он потерпит крах.

Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», так как упускает из виду нужды клиентов. Использование этой концепции предприятиями российского военно-промышленного комплекса – одна из причин их трудностей и бед.

*Сбытовая концепция.* Этому подходу придерживаются многие производители. Концепция интенсификации коммерческих усилий состоит в том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам повседневного спроса, о приобретении которых покупатель долго не раздумывает. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Практикуют «жесткую продажу» и в отношении других товаров, таких, как автомобили.

Используется агрессивная и назойливая реклама. Едва клиент появляется у прилавка или входит в демонстрационный зал, продавец мгновенно начинает «психологическую обработку». Если клиенту понравилась выставленная вещь, ему могут сказать, что она последняя, что ее собирается купить другой. Поэтому решать надо не откладывая. Если покупателя не устраивает цена, продавец предлагает переговорить с владельцем и добиться особой скидки. Цель всего этого – «завести клиента» и заставить его совершить покупку как можно скорее.

Долгосрочные результаты деятельности предприятия, руководствующегося этой концепцией, часто могут быть неблагоприятны: *«Все усилия приложу, чтобы продать (можно 1 раз навязать*



*(продать) товар, а там, пусть будет, что будет и неважно вернутся ли еще за этим товаром)».*

*Маркетинговая концепция.* Это современный подход в предпринимательской деятельности, характерный для постиндустриального периода экономического развития. Согласно данной концепции залогом достижения целей организации служат определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Суть концепции маркетинга выражают призывы типа «Отыщите потребности и удовлетворите» или «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести».

Концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга часто путают друг с другом. Т. Левитт разграничивает их следующим образом.

Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца. Это забота о превращении его товара в наличные деньги. Маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара. Она и вознаграждается прибылью.

Концепция маркетинга – это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности. Потребительская удовлетворенность – основа для достижения целей организации.

Концепция маркетинга отражает приверженность теории суверенитета потребителя. Организация производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

В последние годы не раз поднимался вопрос о соответствии философии маркетинга веку загрязнения окружающей среды, дефицита ресурсов, роста населения, голода и бедности, пренебрежения нуждами общества. Должна ли компания, умеющая прекрасно удовлетворять нужды потребителей, исходить из примата долгосрочных интересов общества и его членов? Концепция маркетинга избегает рассмотрения проблемы потенциальных конфликтов потребностей, интересов потребителей и общественного благосостояния. Множество факторов, возникших за последнее десятилетие,

требуют иной практики маркетинга и бизнеса в целом. Маркетологи 21 века все больше осознают потребность всеобъемлющем, в связанном подходе, не ограниченном традиционными принципами маркетинговой концепции.

*Концепция холистического (целостного) маркетинга* основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг состоит из 4 компонентов:

- 1) внутренний маркетинг;
- 2) интегрированный маркетинг;
- 3) маркетинг взаимоотношений;
- 4) социально-ответственный маркетинг.

*Внутренний маркетинг* – обеспечение того, чтобы все сотрудники организации руководствовались в своей деятельности принципами маркетинга (и в особенности – высшее руководство).

*Интегрированный маркетинг* – оптимальное применение разнообразных средств создания, продвижения и предоставления потребительской ценности. Традиционно их принято описывать как набор маркетинговых инструментов, используемых компанией для достижения маркетинговых целей.

*Маркетинг взаимоотношений* (партнерских взаимоотношений) – построение многогранных взаимодействий с покупателями, участниками каналов распределения и прочими маркетинговыми партнерами.

*Социально-ответственный маркетинг* – понимание этических, экологических, правовых и социальных последствий маркетинга. В настоящее время под термином «социальный маркетинг» также понимается работа коммерческих компаний, направленная на одновременное продвижения бренда и социальных ценностей.

*Субъектами маркетинга* являются производители, посредники и потребители разнообразной продукции.

*Производители* и тем более *посредники* – наиболее активные и одновременно профессиональные субъекты маркетинга. Но и потребители, объединившись, могут создать ощутимую социальную силу.

*Консьюмеризм* – движение, объединяющее потребителей и защищающее их права. Аналогичное движение и соответствующий орган – Конфедерация обществ потребителей уже несколько лет функционирует и в России.

*Объектами маркетинга* являются материальные товары, услуги, идеи, организации, территории и личности.

*Материальные товары* (товары в узком смысле слова, которые можно потрогать, надкусить, разобрать на части, уронить и т.д.) подразделяются на следующие виды: товары индивидуального потребления; товары производственного назначения; товары для государственных, социальных нужд.

На передний план в конкуренции и маркетинге материальных товаров выдвигается их обслуживание, сервис, так называемая дематериализация товаров.

*Услуги (бытовые, производственные, финансовые, транспорта и связи, социальные, интеллектуальные)* – наиболее быстрорастущий сектор внимания маркетинговой деятельности. Услуги нематериальны, их невозможно перед приобретением пощупать, «попробовать на зуб». Они не постоянны по качеству, поскольку зависят от конкретного исполнителя и трудно поддаются стандартизации. Их нельзя заготовить заранее и складировать в ожидании сезонного роста спроса. Важнейшим направлением маркетинга услуг в наше время становится (как бы в противовес маркетингу материальных товаров) их «материализация», в частности попытки смоделировать и заранее показать возможному клиенту результат потребления услуги. Другой способ «материализации» услуг – введение вероятностных (по результатам) и других стандартизированных требований к качеству и срокам оказания услуг.

*Идеи* (включая прогнозы и сценарии развития, проекты, технологии, патенты, ноу-хау, социальные нормы и традиции, потребности и их иерархию) как объект маркетинга тесно связаны с интеллектуальными услугами. Они еще более нематериальны и в еще большей степени испытывают потребность в «материализации» задолго до момента принятия решения о покупке. Маркетинг идей сильно зависим от развитости правового обеспечения авторских приоритетов. Его резервы и масштабы потребных работ в России еще очень велики. Современный маркетинг, работая с идеями, стремится, с одной стороны, по возможности с наибольшей полнотой представить идею бесплатно (чтобы сформировать спрос, не оставить идею «котом в мешке»), с другой – предложить ее на рынке по реальной рыночной, часто достаточно высокой цене (поскольку для непрофессионала цена идеи часто выступает единственным индикатором ее качества).

*Организации* как категорию объектов маркетинга можно подразделить на проектируемые и действующие. Речь может идти об организационных структурах и моделях, правах, льготах и других атрибутах организации. Весомый компонент организации – ее основные фонды и оборотные средства. Именно они выступают основным объектом внимания в ходе приватизации, залоговых и иных аукционов, иных форм изменения формы собственности и конкретного собственника. Между тем ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов и такой объект маркетинга, как *интеллектуальный капитал*, и в частности имидж организации в среде государственного управления, бизнеса, на рынке, в целом в общественном мнении. Именно имидж фирмы способен радикально повлиять на рыночную оценку основных фондов. Имидж организации символизируется товарным (фирменным, торговым) знаком, воплощается в бренды.

Для *территорий* как категории объектов маркетинга в любом случае весьма значимо законодательство об объектах недвижимости и особенно о земле, возможность их приобретения в собственность, в длительное пользование (аренду) и т.д. В эту категорию входят жилье, места отдыха, зоны хозяйственной застройки и нежилые помещения, земля как объект инвестиций. В более широком плане можно вести речь о маркетинге территорий, ориентированном на повышение притягательности муниципального образования, региона и страны в целом для определенных категорий переселенцев, туристов, бизнесменов, для приложения финансовых и других ресурсов. Важнейший аспект современного маркетинга территорий – умение правильно определить, каким образом территория может выступить как товар, что представляет собой качество этого товара и какова будет цена его потребления, особенно для отдельных групп потребителей территорий.

*Личности* – речь может идти как о довольно масштабном рынке трудовых ресурсов и вакансий, так и о штучном «товаре» – выдающихся личностях и коллективах в таких сферах, как политика, культура и искусство, наука, образование, медицина, спорт и др. Известен и получил распространение, в том числе в нашей стране, *политический маркетинг*. Маркетинговые приемы сплошь и рядом применяются в отношении эстрадных и спортивных «звезд». Что касается деятелей науки, образования, культуры, а тем более научных, педагогических школ, то это фактически –

белое пятно и в теории, и в практике маркетинга. В практике маркетинга личностей часто ключевым аспектом выступает успешность сочетания, с одной стороны, представления личности как выдающейся, как «звезды», а с другой – уважительное отношение к адресату коммуникации, потребителю, представителю целевой группы.

Функции маркетинга представляют собой совокупность видов деятельности, связанной с изучением рынка, развитием ассортимента, формированием каналов товародвижения на рынок, проведением рекламы и стимулированием продажи, а также с управлением и контролем. Каждая из этих функций сама по себе важна, но только в тесной взаимосвязи они позволяют успешно реализовать принципы маркетинга. Функции маркетинга можно разделить на четыре группы:

1) Аналитическая – изучение рынка, потребителей, фирменной структуры; анализ внутренней среды предприятия.

2) Производственная – организация производства новых товаров, разработка новых технологий; организация материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

3) Сбытовая функция – организация системы товародвижения; организация сервиса; организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта; проведение товарной и ценовой политики.

4) Функция управления и контроля – организация стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления маркетингом; организация системы коммуникаций на предприятии; организация контроля маркетинга.

В зависимости от спроса можно выделить следующие виды маркетинга:

а) *Конверсионный маркетинг* применяется в условиях отрицательного спроса, когда значительная часть рынка не принимает продукт и даже может заплатить определённую цену за отказ от его использования. Задачей конверсионного маркетинга является изменение отрицательного отношения потребителей к продукту.

б) *Стимулирующий маркетинг* связан с наличием товаров и услуг, на которые нет спроса (отсутствие спроса) по причине полного безразличия или незаинтересованности потребителей. План

стимулирующего маркетинга должен учитывать причины такого безразличия и определить мероприятия по его преодолению.

в) *Развивающий маркетинг* связан с формирующимся (скрытым) спросом на товары (услуги). Необходимо своевременно выявить спрос, разработать продукт отвечающий новым потребностям.

г) *Ремаркетинг* используют при снижающемся спросе. Ремаркетинг оживляет спрос в определенный период угасания жизненного цикла товаров или услуг.

д) *Синхромаркетинг* используют в условиях колеблющегося спроса (нерегулярный спрос). Например, товары сезонного потребления. Задача синхромаркетинга – сглаживание нерегулярного спроса.

ж) *Поддерживающий маркетинг* используется при полноценном спросе, когда уровень и структура спроса на товары полностью соответствуют уровню и структуре предложения. Организация должна удерживать достигнутый уровень качества.

з) *Противодействующий маркетинг* используется для снижения спроса, который с точки зрения общества или потребителя расценивается как иррациональный – создает угрозу благополучия общества в целом или безопасности отдельных индивидов. Основные средства реализации противодействующего маркетинга – запрет их выпуска, жесткая регламентация продаж отдельным сегментам рынка (по возрастному признаку), изъятия лицензий, высокий уровень налогообложения.

и) *Демаркетинг* используется для снижения спроса на свой продукт в ситуации, когда спрос превышает предложение, и нет возможности увеличить объем производства. Добиться подобных результатов можно, например, повышением цены на товар, снижением объемов рекламы или усилий по продвижению. Цель демаркетинга (в отличие от противодействующего маркетинга) – не разрушить спрос на продукт, а лишь уменьшить его, сбалансировав с производственными мощностями.

### **Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. Смысл концепции маркетинга как философии управления заключается:

а) В улучшении качества известных марок товаров, стремлении закрепиться на уже освоенных потребительских рынках.

- б) В ориентации деятельности предприятия на доступные по цене для основной массы потребителей товара.
- в) В ориентации на нужды и потребности покупателей.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

2. *Что не входит в функции маркетинга?*

- а) Поиск резервов для снижения издержек обращения.
- б) Формирование ценовой политики.
- в) Организация системы товародвижения.

3. *Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга – это:*

- а) Чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.
- б) Потребность в товаре (услуге).
- в) Потребность в товаре, которая может быть оплачена покупателем.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

4. *Потребность – это:*

- а) Желание выделиться среди других людей.
- б) Сумма денег, которую потребитель может истратить для удовлетворения своих нужд.
- в) Нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.
- г) Товар, способный удовлетворить нужду потребителя.
- д) Все ответы верны.

5. *Рынок покупателя определяет ситуацию, когда на рынке отмечается:*

- а) Превышение предложения над спросом.
- б) Большое количество потребителей товара предприятия.
- в) Превышение спроса над предложением.
- г) Равновесие спроса и предложения.
- д) Все ответы верны.

6. *Укажите, что из перечисленного не является функцией маркетинга:*

- а) Изучение потребителей.
- б) Организация системы товародвижения.
- в) Информационное обеспечение управления маркетингом.
- г) Сдача в аренду имущества.
- д) Организация материально-технического снабжения.

7. В каких случаях наиболее целесообразно применение концепции совершенствования производства?

- а) Когда спрос значительно превышает предложение.
- б) Когда наблюдается падение спроса на те или иные виды товаров и услуг.
- в) В случае, когда фирма – лидер по качеству продукции.
- г) Когда на рынке наблюдается равновесие спроса и предложения.

8. В чем заключается управление маркетингом согласно Ф. Котлера?

- а) В управлении спросом.
- б) В минимизации издержек.
- в) В организации рационального товародвижения.

9. Изучение товарной структуры рынка относится к такой функции маркетинга как:

- а) Управления и контроля.
- б) Производственная.
- в) Аналитическая.
- г) Сбытовая.

10. Маркетинг – это:

- а) Сбыт того, что может произвести предприятие.
- б) Управление предприятием исходя из задач извлечения максимальной прибыли за короткий промежуток времени.
- в) Производство и сбыт того, что нужно потребителю.
- г) Полный захват рынка сбыта.

11. Выберите правильные отличительные черты концепции ориентации на сбыт:

- а) Продать можно все, что производит предприятие, приложив максимальные усилия для реализации.
- б) Следует производить только то, что хочет покупатель.
- в) Реализация концепции начинается с изучения рынка.

12. Производственная концепция эффективна, когда:

- а) Спрос превышает предложение.
- б) Предложение превышает спрос.
- в) В точке равновесия спроса и предложения.
- г) Спрос отсутствует.



*13. Какое утверждение наиболее полно характеризует концепцию социально-этического маркетинга?*

а) Предприятие должно наиболее полно и эффективно удовлетворять запросы потребителей.

б) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы потребителей, делая это более эффективно, чем его конкуренты.

в) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы потребителей, делая это более эффективно, чем его конкуренты, а также поддерживать и улучшать благосостояние как отдельных потребителей, так и общества в целом.

г) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы поставщиков.

*14. К целям маркетинга, с точки зрения общественной значимости, относят:*

а) Максимизацию потребления.

б) Максимизацию степени удовлетворения потребителя.

в) Максимизацию выбора потребителя.

г) Верны все варианты.

*15. Потребность, подкрепленная покупательной способностью, это:*

а) Товар.

б) Услуга.

в) Нужда.

г) Спрос.

*16. Все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления – это:*

а) Спрос.

б) Товар.

в) Обмен.

г) Сделка.

*17. Акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен – это:*

а) Сделка.

б) Рынок.

в) Обмен.

г) Потребность.

*18. Коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами называется:*

а) Рынком.

б) Сделкой.

в) Обменом.

19. Совокупность существующих и потенциальных покупателей товара называется:

- а) Обменом.
- б) Сделкой.
- в) Бартером.
- г) Рынком.

20. Совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на всю ее деятельность, называется:

- а) Окружающей средой маркетинга.
- б) Маркетинговой средой фирмы.
- в) Микросредой фирмы.
- г) Макроструктурой маркетинга.

21. Чувство, ощущаемой человеком нехватки чего-либо – это:

- а) Потребность.
- б) Нужда.
- в) Спрос.
- г) Необходимость.

22. Макромаркетинг – это вид маркетинга, реализуемый:

- а) На уровне государства.
- б) На внешнем рынке.
- в) Крупными предприятиями.
- г) Малыми предприятиями.

23. Конверсионный маркетинг применяется при:

- а) Отрицательном спросе.
- б) Отсутствии спроса.
- в) Отсутствии предложения.
- г) Отрицательном предложении.

24. При отсутствии спроса применяется:

- а) Демаркетинг.
- б) Конверсионный маркетинг.
- в) Стимулирующий маркетинг.
- г) Макромаркетинг.

25. Скрытый спрос характеризует состояние рынка, когда:

- а) Предприятие не удовлетворено объемом сбыта.
- б) Часть рынка не принимает продукт и готова отказаться от его использования.
- в) Многие потребители не удовлетворены существующим продуктом.
- г) Предприятие не удовлетворено поставщиками.

26. *Ремаркетинг используется при:*

- а) Снижающемся спросе.
- б) Чрезмерном спросе.
- в) Сезонном спросе.
- г) Скрытом спросе.

27. *Нерегулярный спрос характеризует сезонные колебания спроса, когда вид маркетинга:*

- а) Демаркетинг.
- б) Синхромаркетинг.
- в) Ремаркетинг.

28. *При полноценном спросе используется:*

- а) Ремаркетинг.
- б) Стимулирующий маркетинг.
- в) Поддерживающий маркетинг.
- г) Макромаркетинг.

29. *Демаркетинг используются когда:*

- а) Чрезмерный спрос.
- б) Отсутствие спроса.
- в) Полноценный спрос.

30. *Противодействующий маркетинг применяется при:*

- а) Падающем спросе.
- б) Отрицательном спросе.
- в) Нерациональном спросе.
- г) Положительном спросе.

31. *Задача противодействующего маркетинга:*

- а) Вытеснить с рынка конкурента.
- б) Убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов.
- в) Побудить покупателей к повторным покупкам.
- г) Внедрить на рынок новый товар.

32. *Рынок, соответствующий положению, когда предложение превышает спрос – это:*

- а) Рынок продавца.
- б) Рынок покупателя.
- в) Положение рыночного равновесия.

33. *Потребительский рынок – это:*

а) Совокупность индивидов и их семей, покупающих товары и услуги для личного потребления.

б) Совокупность юридических лиц, покупающих товары и услуги для переработки.

в) Совокупность поставщиков продукции.

**Задание 2.** Приведите примеры потребностей, удовлетворяемых с различной частотой. Укажите товары, удовлетворяющие эти потребности:

а) потребность, удовлетворяемая ежедневно;

б) потребность, удовлетворяемая один раз в неделю;

в) потребность, удовлетворяемая один раз в месяц;

г) потребность, удовлетворяемая один раз в год;

д) потребность, удовлетворяемая один раз в 5 лет; в 10 лет;

е) потребность, удовлетворяемая чрезвычайно редко.

**Задание 3.** Соедините линией вид маркетинга с соответствующим спросом.

Конверсионный		Отсутствие спроса
Стимулирующий		Нерегулярный спрос
Развивающий		Полноценный спрос
Ремаркетинг		Отрицательный спрос
Синхромаркетинг		Скрытый спрос
Поддерживающий		Снижающийся спрос
Противодействующий		Нерациональный спрос
Демаркетинг		Чрезмерный спрос

### Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие и сущность маркетинга?
2. Назовите объекты и субъекты маркетинга.
3. Какие основные цели преследует каждая концепция маркетинга?
4. Причины и условия возникновения маркетинговой концепции.
5. Назовите и охарактеризуйте функции и виды маркетинга.

## 2. СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

*Маркетинговые исследования* – это комплексное понятие, включающее все виды исследовательской деятельности: систематический сбор информации, фиксацию и анализ данных по проблемам, стоящим перед организацией.

Цель маркетинговых исследований – создать развернутую информационную базу для принятия управленческих решений и тем самым снизить уровень неопределенности и рыночных рисков.

Проведение маркетинговых исследований – непрерывный процесс, так как рынок подвержен постоянным изменениям, требующим анализа. Результаты исследований – основа для корректировки планов и текущей производственно-сбытовой деятельности организации, формирования текущего и будущего спроса на продукцию и т.д.

Цели исследования: поисковые; описательные; экспериментальные.

Принципы проведения маркетинговых исследований – системность, комплексность, систематичность, объективность, конкретность и точность.

*Методы проведения маркетинговых исследований* по характеру используемой информации, способам ее получения, технике проведения и конечным результатам можно разделить на следующие: кабинетные; полевые.

*Кабинетное исследование* – метод сбора и оценки маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей. Их проводят в целях получения и анализа информации, дающей общее представление о тенденциях развития отдельных товарных рынков, изменениях емкости рынка, развитии отдельных отраслей и сфер производства, это могут быть статистические данные по изучаемым вопросам. Такие исследования относительно недорогие и дают возможность получить информацию в максимально короткие сроки.

*Полевое исследование* – это метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования. Различают три метода полевых исследований: наблюдение; опрос; эксперимент.

*Наблюдение* – метод сбора информации в соответствии с поставленной целью путем пассивной регистрации исследователем

определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств. Используя наблюдение мы изучаем поток потребителей в розничной точке, реакцию покупателей на витрины, в ходе наблюдения формируется «портрет» среднего потребителя – типичного представителя некоторой группы (сегмента) реальных и потенциальных покупателей.

*Достоинства метода наблюдения:*

- независимость от объекта наблюдения, его желания участвовать в исследовании;
- объективность, так как наблюдению подвергаются только фактически произошедшие события;
- возможность учета неосознанного поведения людей;
- учет окружающей обстановки.

*Недостатки метода наблюдения:*

- наблюдатель из общей «картинки» выбирает какие-то определенные объекты;
- наблюдатель может воспринимать определенные жесты или мимику неправильно;
- неестественное поведение перед камерой, если ее заметил наблюдаемый;
- невозможность выявления многих факторов.

Формы наблюдения различаются по следующим признакам:

- наблюдения проводят в естественных условиях, в реальной обстановке;
- проводят в искусственно созданных условиях;
- события фиксирует наблюдатель с помощью приборов;
- наблюдение ведется непосредственно за поведение объекта;
- наблюдают за результатами или последствиями поведения объекта;
- наблюдаемым известно об исследовании;
- наблюдаемым неизвестно об исследовании.

*Опрос* – это метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта.

*Достоинства опроса* – гибкость формы проведения, возможность выявить суждения, мысли, идеи, мотивацию, привычки покупателей, статистически обработать данные.

*Недостатки* состоят в субъективности полученной информации, зависимости ее качества от способа исследования и от желания участников опроса высказывать свое мнение.

В практике маркетинговых исследований используют следующие формы опроса:

- опрос реальных и потенциальных потребителей продукта;
- опрос экспертов, специалистов в изучаемой области;
- опрос, направленный на выявление качественных характеристик мотиваций, поведения;
- опрос, направленный на выявление количественных характеристик выбора объекта;
- индивидуальный опрос респондентов;
- одновременный опрос нескольких респондентов.

Правила проведения опросов:

- жесткая последовательность и формулировка вопросов;
- отсутствие жесткой последовательности и формулировки вопросов;
- респондентов опрашивают по телефону, при личном контакте,
- рассылка и возврат анкет осуществляется по почте;
- проводится единожды;
- проводится многократно.

*Эксперимент* – метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установления взаимосвязи между событиями. Объекты эксперимента подвергаются запланированным воздействиям в условиях контроля за внешним окружением, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции (эксперимент проводят для прогнозирования объема продаж, выбора средств продвижения и т.д.).

*Достоинства эксперимента* – высокая объективность, возможность проверки маркетинговых решений (выведение товара на рынок), контроль за окружающей обстановкой. *Недостатки*: большие затраты времени и средств, влияние посторонних факторов, неопределенность возможности использования результатов эксперимента для других условий среды.

*Маркетинговая информация* – это сведения, используемые в маркетинговых исследованиях. Для использования маркетинговой информации на любом уровне управления ее необходимо правильно отобрать и сформировать. При проведении маркетинговых

исследований используют информацию, полученную на основе *первичных* и *вторичных* данных.

*Источником первичной информации* является объект исследования, который создает информацию с поставленными целями. Первичную информацию отбирают в соответствии с целями исследования, обеспечивается секретность и недоступность сведений для конкурентов, сбор первичных данных занимает много времени и требует значительных затрат.

*Под вторичной информацией* понимают данные, собранные в ходе кабинетных исследований. Вторичная информация недорога, собирается быстро, может не подходить для целей проводимого исследования, может быть устаревшей и т.д.

В зависимости от места нахождения *вторичную информацию* подразделяют на следующие виды информации:

1) *внутреннюю* – информация о событиях, происходящих внутри организации (бухгалтерские и финансовые отчеты, отражающие сбыт по ассортиментным группам, отдельным продуктам, географическим регионам, движение денежной наличности, обзоры жалоб и рекомендации потребителей, благодарственные письма, планы производства и инновационной деятельности);

2) *внешнюю* – информация о событиях во внешней среде организации: это наблюдения за действиями конкурентов, сбор сведений о целевых рынках (официальные издания и документы: законы, указы, периодическая печать, связи с клиентами, поставщиками, посредниками, сотрудниками самого предприятия, персоналом конкурентов на выставках, ярмарках, конференциях, днях открытых дверей, приобретение товаров конкурентов, и информация специализированных маркетинговых агентств: информация о розничных ценах, объемах продаж, результаты конкурсов).

*Маркетинговая информационная система* – это совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, обеспечивающих сбор, обработку и представление информации для принятия решения.

Эффективное маркетинговое исследование включает в себя пять этапов:

1) *Определение проблемы и целей исследования.* Исходный пункт всякого исследования – проблемная ситуация. Процесс выявления проблемы исследователь обычно начинает с общей постановки вопроса. Затем выявляются причины, вызвавшие ее появление.



Вначале трудно определить границы исследования, поэтому проводят предварительную проработку, выделяют ключевые аспекты и конкретизируют вопрос: разграничивают искомое, неизвестное и известное. Формулировка проблемы влечет за собой выбор конкретного объекта исследования. Объект исследования – это то, на что направлен процесс познания. Помимо объекта выделяют предмет изучения или те наиболее значимые свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению.

Цель ориентирует исследователя на результат, позволяет упорядочить процесс поиска в виде последовательности решения задач. Точное целеполагание ориентирует на сбор и анализ конкретной информации для принятия решения.

Следующая процедура – разработка рабочей гипотезы. Рабочая гипотеза маркетингового исследования – это фундамент будущего исследования, позволяющий установить рамки и основные направления всей разработки.

Рабочая гипотеза должна обеспечивать: достоверность; предсказуемость; проверяемость; возможность формализации.

2) *Разработка плана исследования.* Разрабатывается план сбора информации, то есть определяются соответствующие методы и процедуры; инструменты исследования; методы и процедуры выборки; методы и средства обработки, анализа и обобщения полученных материалов.

Основные методы проведения разведывательного исследования – анализ вторичных данных, изучение прежнего опыта, анализ конкретных ситуаций, фокусирование. При проведении описательного исследования обычно ищутся ответы на вопросы, начинающиеся со слов кто, что, где, когда и как. Как правило, такая информация содержится во вторичных данных или собирается путем проведения наблюдений, опросов, постановки экспериментов. Причинно-следственные связи выявляются посредством экспериментов, методами деловых игр и экономико-математического моделирования.

Наиболее подходящие методы маркетинговых исследований выбирают с учетом возможностей организации.

Инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на два основных типа: анкеты и автоматические устройства.

*Анкета* – опросный лист для получения сведений или ответов на вопросы, составленные по определенной программе и направленные на выявление количественных и качественных характеристик объектов анализа.

Анкета обычно состоит из трех частей: введения, основной части и реквизитной. Главная задача введения – убедить респондента принять участие в опросе. В нем поясняется цель проводимого опроса, для чего он проводится, как будут использованы данные, какую пользу получит респондент, приняв участие в опросе, гарантируется анонимность информации, содержится инструкция по заполнению анкеты и способу ее возврата. В основной части располагаются вопросы, касающиеся непосредственно исследуемой проблемы. Реквизитная часть помещается в конце анкеты, в ней содержатся вопросы о респонденте: возраст и социальный статус, профессия и квалификационный уровень, уровень семейного дохода; указывают дату, время и место проведения опроса.

При разработке анкеты маркетолог должен обратить внимание на форму вопросов, их содержание и число, последовательность в анкете. непрофессиональный подход к составлению анкеты неизбежно приведет к искажению реальной картины, либо полученные результаты нельзя будет разумно интерпретировать.

В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы включают перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами.

Открытые вопросы хороши на стадии предварительного исследования, формулирования гипотезы и в функции контрольных. Ответ в свободной форме позволяет выявить доминанту мнений, оценок и настроений: люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что их волнует. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что их трудно обрабатывать. Они требуют последующей группировки, «расшифровки».

Закрытые вопросы позволяют строго интерпретировать ответ. Рамки соотношения оценок и суждений определяются набором единого для всех опрошенных вариантов ответа. Исследователь имеет надежное основание сопоставлять данные. Появляется возможность не только выяснить содержание суждений, но и измерить интенсивность оценок, используя шкалу по каждому варианту. Обычно закрытыми вопросами пользуются в описательных

исследованиях. Постановка закрытых вопросов предполагает соблюдение следующих основных требований. Исследователю следует максимально предусмотреть возможные варианты ответов. Варианты ответов должны быть на одном уровне конкретности. Нельзя комбинировать несколько идей в одной фразе. Все возможные варианты должны быть отпечатаны на одной странице, чтобы респондент мог разом охватить рамки соотнесения оценок.

В маркетинговых исследованиях наряду с анкетами применяются *автоматические устройства*.

*Гальванометры* фиксируют малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбуждения у испытуемого, например под воздействием той или иной рекламы или конкретного изображения.

*Тахистоскоп* позволяет варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд. После каждой такой демонстрации испытуемый описывает все, что ему удалось увидеть и понять.

Специальные устройства фиксируют движения глаз при восприятии участником эксперимента того или иного объекта, что примерно характеризует очередность и длительность концентрации внимания.

Электронное устройство под названием *аудиметр*, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.

После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, по которой будет проводиться исследование.

*Выборка* – это часть потребителей, которые будут представлять интересы и вкусы всех потребителей (генеральной их совокупности).

План выборки должен отвечать на три вопроса: кто станет участником исследования? сколько людей будет охвачено исследованием? как будут отбираться участники исследования? Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Тем не менее нет необходимости включать в выборку всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при

строгом соблюдении правил формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1 % населения.

По процедуре отбора выделяют случайные и неслучайные выборки.

При случайной выборке используют следующие приемы: элементы выбирают с помощью случайных чисел – *простая выборка*, генеральная совокупность делится на группы с определенными признаками, в каждой из которых проводится случайный отбор, – *стратифицированная выборка*, генеральная совокупность делится на идентичные группы, случайным образом отбирается несколько групп, которые подвергаются сплошному обследованию, – *кластерная выборка*.

Неслучайные выборки предполагают неслучайных респондентов, мнение которых может отличаться от мнения генеральной совокупности. Неслучайная выборка может быть *произвольной* – элемент выбирают без плана, бессистемно; *типовой* – сбор данных ограничивается характерными (типичными) элементами генеральной совокупности; *квотированной* – структура выборки подбирается по аналогии с распределением признаков в генеральной совокупности.

После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе общения с аудиторией – по телефону, почтой (в том числе электронной) или путем личного общения. Выбор способа связи с аудиторией зависит от ресурсов исследования, характеристики респондентов и задаваемых вопросов.

3) *Сбор и обработка информации*. План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. Вторичные данные служат для исследователя отправной точкой. В случае, если ему не удастся извлечь необходимые сведения из вторичных источников или они неполны, недостаточно точны, недостоверны, устарели, прибегают к сбору первичных данных.

Сбор информации – самый трудоемкий этап маркетингового исследования, который требует особого внимания. По данным российской практики проведения маркетинговых исследований, около 70% их стоимости приходится на сбор информации. При сборе первичных данных возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не оказываются в условленном месте, с

ними приходится связываться повторно или заменять их другими. Иные отказываются от сотрудничества, другие дают предвзятые или заведомо ложные ответы. Наконец, люди, проводящие исследование, тоже могут вести себя предвзято.

4) *Анализ информации* – наиболее интересный этап исследования. Исследователь проверяет, насколько верны были исходные предположения, получает ответы на заданные вопросы и выявляет новые проблемы.

Сначала осуществляют общий контроль качества полученной информации: выявляют ошибки и пропуски, допущенные при сборе данных, при вводе их в компьютер для обработки, бракуют некоторые «единицы» выборочной совокупности, не отвечающие модели выборки, отслеживают некомпетентных респондентов.

Затем данные обрабатывают. Для обработки используют статистические и эконометрические методы: абсолютные, средние и относительные величины, группировки, индексы, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного, циклического, факторного анализа.

Исходную информацию уплотняют: укрупняют шкалы, выявляют типичные группы и связи. Делают попытку прогноза изучаемого процесса. Для этого используют методы экстраполяции, моделирования, экспертных оценок.

5) *Представление результатов*. Итог проведенного исследования – разработка выводов и рекомендаций, непосредственно вытекающих из его результатов, аргументированных и достоверных, направленных на решение исследуемых проблем.

Результаты исследования могут быть представлены в виде публичного изложения либо научного отчета. Отчет включает резюме, содержащее постановку задачи и основные результаты, описание методики и результатов исследования, выводы и рекомендации. Статистические материалы, детальные разъяснения методики исследования выносят в приложение. Отчет может быть подготовлен в двух вариантах: подробном и сокращенном для открытой публикации.

**Задание 1.** Представьте себе, что вам поручено провести маркетинговое исследование для определения объема и структуры спроса на молочные продукты (макаронные изделия, овощи и т.д.). Как бы вы организовали исследование? Разработайте анкету для

опроса потенциальных покупателей. Обсудите содержание анкеты в группе, опросите несколько покупателей, напишите рекомендации для производителей (продавцов) этих товаров.

**Задание 2.** Составьте сравнительные таблицы преимуществ и недостатков: а) методов сбора первичной информации по следующей форме; б) первичной и вторичной маркетинговой информации; в) открытых и закрытых вопросов в анкете; г) способов проведения маркетинговых исследований.

Таблица 1

*Сравнительная характеристика методов сбора информации*

Показатели	Наблюдение	Опрос	Эксперимент
Объективность полученной информации			
Возможность контроля окружающей обстановки			

**Задание 3.** Составьте перечень доступных источников информации, которые могут быть использованы в организации мониторинга внешней среды коммерческой организации. Определите, какие методы маркетинговых исследований наиболее приемлемы для сбора и анализа необходимой информации. Результаты исследований оформите в виде таблиц.

**Задание 4.** Ответьте на вопросы теста.

1. Укажите, к какому виду маркетингового исследования относится изучение различных статистических данных по изучаемым вопросам (статей, отчётов):

- а) Кабинетные исследования.
- б) Полевые исследования.
- в) Выборочные исследования.
- г) Все ответы верны.

2. Целью маркетинговой информационной системы является:

- а) Предоставление информации для принятия управленческих решений.
- б) Разработка плана маркетинга.
- в) Реализация маркетинговой концепции управления предприятием.
- г) Правильного ответа нет.

3. Для функционирования маркетинговой информационной системы необходимо организовать:

- а) Принятие решений по управлению предприятием.
- б) Принятие решений по управлению маркетингом.

в) Принятие решений по отбору каналов распределения и сбыта продукции.

г) Сбор, переработку, анализ, передачу и хранение информации.

д) Все ответы верны.

*4. Цель пилотажного исследования:*

а) Сбор информации для достижения цели исследования.

б) Проверка правильности составления орудия исследования (анкеты).

в) Снижение затрат на проведение исследования.

г) Изучение потенциальных потребителей.

д) Правильного ответа нет.

*5. Контактные аудиторши – это:*

а) Субъекты, которые могут оказывать влияние на способность предприятия достигать поставленных целей.

б) Субъекты, которые непосредственно контактируют с предприятием, покупая его товары.

в) Субъекты, которые непосредственно входят в контакт с предприятием и поставляют ему товары.

г) Все ответы верны.

д) Правильного ответа нет.

*6. Какие из перечисленных факторов, влияющих на покупательское поведение, не относятся к психологическим факторам:*

а) Усвоение.

б) Мотивация.

в) Восприятие.

г) Образ жизни.

*7. Какие цели предусматривают проверку гипотезы о наличии какой-либо причинно-следственной связи между явлениями?*

а) Поисковые цели.

б) Экспериментальные цели.

в) Описательные цели.

г) Правильного ответа нет.

*8. Как называется вид маркетинга в зависимости от размера охваченного рынка, когда производство и маркетинг одного продукта предназначен сразу для всех покупателей. Например, газ или электроэнергия.*

а) Недифференцированный маркетинг.

б) Концентрированный маркетинг.

в) Дифференцированный маркетинг.

г) Правильного ответа нет.

9. *Не относят к полевым исследованиям в маркетинге:*

- а) Эксперимент.
- б) Опрос.
- в) Наблюдение.
- г) Восприятие.

10. *Информация, собранная в ходе кабинетных исследований:*

- а) Первичная.
- б) Вторичная.
- в) Нет правильного ответа.

11. *Первичная информация – это:*

- а) Данные, собранные ранее для других целей и существующие независимо от исследуемой проблемы.
- б) Данные, собранные специально для решения конкретной исследуемой проблемы.
- в) Данные, полученные из официальных публикаций государственных органов.

12. *Кабинетное исследование – это:*

- а) Метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения.
- б) Исследование, ориентированное на получение характеристик отдельных явлений и фактов.
- в) Сбор предварительных данных, помогающих прояснить проблему и выработать ряд рабочих гипотез;
- г) Метод сбора и оценки маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей.

13. *Панельные исследования – это:*

- а) Выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям, предмет которых остается неизменным.
- б) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей.
- в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

14. *Наблюдение – это:*

- а) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.
- б) Метод сбора информации в соответствии с поставленной целью путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов,



действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств.

в) Метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта.

15. *Фокусирование (фокус-группа) – это:*

а) Выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям, предмет которых остается неизменным.

б) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей.

в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

16. *«Детектор» в бланке анкеты представляет собой:*

а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.

б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

в) Инструкция по заполнению анкеты.

17. *Упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах – это:*

а) Банк моделей.

б) Маркетинговый банк данных.

в) Банк статистических процедур.

18. *Реквизитная часть анкеты представляет собой:*

а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.

б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

в) Инструкция по заполнению анкеты.

19. *Банк моделей в маркетинговой информационной системе представляет собой:*

а) Совокупность методик статистической обработки информации, позволяющих исследовать ее взаимосвязь и взаимозависимость.

б) Упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах.

в) Набор математических описаний конкретных маркетинговых систем, процессов и явлений, обеспечивающих выбор оптимальных решений.

20. *Анкета – это:*

- а) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором.
- б) Опросный лист для получения сведений или ответов на вопросы.
- в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

21. *Бланк анкеты состоит из трех частей:*

- а) Введение, преамбула, паспортчика.
- б) Введение, основная часть, реквизитная часть.
- в) Введение, основная часть, выводы.

22. *«Рыба» в бланке анкеты представляет собой:*

- а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.
- в) Часть, содержащая вопросы, ради которых и затевалось исследование.

23. *Открытые вопросы в анкете включают в себя:*

- а) Все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый выбирает свой вариант.
- б) Возможность ответа своими словами.
- в) Все правильные ответы.

24. *Закрытые вопросы в анкете включают в себя:*

- а) Все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый выбирает свой вариант.
- б) Возможность ответа своими словами.
- в) Все правильные ответы.

25. *Выборка – это:*

- а) Электронное устройство, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах.
- б) Сегмент населения, призванный олицетворять собой население в целом.
- в) Инструкция по заполнению анкеты.

26. *Модератор – это:*

- а) Человек, осуществляющий руководство и контроль над ведением дискуссии среди нескольких лиц, например, при использовании метода фокус-группы.
- б) Вид маркетинга в зависимости от размера охваченного рынка.
- в) Специальное устройства, которое фиксирует движение глаз при восприятии участником эксперимента того или иного объекта.

*27. Аудиметр в маркетинговых исследованиях представляет собой:*

- а) Электронное устройство, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.
- б) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- в) Нет правильного ответа.

*28. Внутренней вторичной информацией называют:*

- а) Информацию о внешней среде организации: законы, указы, постановления государственных органов.
- б) Информацию о событиях, происходящих внутри организации: бухгалтерская и финансовая отчетность и т.д.
- в) Все ответы верны.

*29. Маркетинговую информацию собирают и анализируют с помощью четырех подсистем:*

- а) Внутренняя отчетность, сбор внешней текущей информации, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации.
- б) Реализация планов, внешней текущей информации, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации.
- в) Внешняя текущая информация, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации, контроль за исполнением.

*30. Для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей проводятся:*

- а) Описательные исследования.
- б) Поисковые исследования.
- в) Экспериментальные исследования.

*31. Введение в бланке анкеты представляет собой:*

- а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.
- в) Сообщение о том, кто и зачем проводит исследование, цель опроса, его задачи, инструкцию по заполнению анкеты.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятие маркетинговой информации.
2. Дайте определение вторичной и первичной информации. Определите их достоинства и недостатки.
3. Определите требования, предъявляемые к маркетинговой информации.
4. Представьте классификацию маркетинговых исследований.
5. Опишите процедуру проведения маркетингового исследования.

### 3. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Под маркетинговой средой предприятия понимают совокупность факторов, условий, сил и субъектов, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности руководства службы маркетинга устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с целевыми потребителями. На маркетинговую деятельность предприятия оказывают влияния факторы на макроуровне и макроуровне. Внешняя среда на макроуровне представляет собой совокупность крупных общественных и природных факторов, которые воздействуют на все субъекты внешней среды маркетинга на микроуровне и в конечном итоге влияют на принятие маркетинговых решений, но не прямым образом, а представляют для предприятия либо новые возможности, либо угрозы.

Состояние экономики (экономический фактор) характеризуется такими показателями, как структура народного хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, темпы роста различных отраслей, покупательная способность населения и т.д.

Демографические факторы – возрастной состав населения, соотношение городского и сельского населения, степень миграции, образовательный уровень и т.д. Чтобы изучить первые две группы факторов для учета их влияния на бизнес, маркетологи могут использовать вторичную информацию, например, статистические отчеты. Сбор этих данных не требует много времени, материальных и трудовых ресурсов.

Экологический (природный) фактор, в первую очередь, определяет тип бизнеса на том или ином рынке. Очевидно, что в опасной зоне строить небоскребы экономически нецелесообразно. Когда же тип бизнеса определен, экология формирует такое значимое для продаж явление, как сезонность, которое приходится учитывать при планировании, маркетологи должны быть готовы к изменениям, связанным с сокращением запасов природных ресурсов, удорожанием энергоносителей, ростом загрязнения окружающей среды и изменением роли государства в защите природы.

Социально-культурные факторы определяют специфику ведения бизнеса в различных странах и регионах. Это менталитет, предпочтения и интересы населения, тенденции моды и прочие факторы, способствующие приятию или неприятию самого предприятия, его продукции и представителей. Социально-

культурные законы диктуют свои особенности используемых предприятием методов ведения бизнеса.

Политические факторы включают в себя социально-политический строй, расстановку политических сил и общественных движений, особенности законодательной системы и ее исполнения. Законодательство вводит целый ряд ограничений по методам ведения бизнеса, заставляет искать оптимальные пути решения бизнес-вопросов и, в конечном счете, определяет долгосрочность существования бизнеса. К международным факторам, прежде всего, относят международные события и решения международных организаций. Так, например, решение Международного олимпийского комитета о проведении зимних Олимпийских игр в 2014 г. в российском городе Сочи повлияло на развитие бизнеса в Краснодарском крае, приток инвестиций и перспективы развития региона.

Проводя изучение различных компонентов макросреды, важно иметь в виду два следующих момента. Во-первых, все компоненты макросреды взаимосвязаны. Изменение одного из компонентов обязательно приведет к тому, что произойдет изменение в других. Во-вторых, степень воздействия отдельных компонентов макросреды на организацию различна.

*Внешняя среда маркетинга на микроуровне* включает совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на ее возможность обслуживать потребителей.

*Фирма.* Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав *микросреды* фирмы.

*Поставщики* – предприятия и отдельные лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов различными видами ресурсов, необходимых для производства конкретных товаров и услуг.

В оценке поставщиков важны показатели качества их товаров, регулярность, оперативность поставок, уровень технического обслуживания, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Существует три типа поставщиков: эксклюзивные, работают только с данной фирмой; лояльные, обслуживают как фирму, так и конкурентов; сторонние, обслуживают только конкурентов.

*Маркетинговые посредники* – предприятия, осуществляющие транспортировку и хранение продукции (элеваторы, картофеле- и овощехранилища), помогают создавать и быстро продвигать товарные запасы от места производства к месту потребления. Маркетинговых посредников делят на 4 группы:

1) *Торговые посредники* – организации, которые помогают фирме подыскивать клиентов или непосредственно им продавать товары фирмы.

2) *Фирмы специалисты по организации товародвижения* – помогают фирме быстро продвигать товары от места производства к месту назначения, занимаются обеспечением сохранности товара, стоимости, объема и скорости поставок- занимаются логистикой.

3) *Агентства по оказанию маркетинговых услуг* – помогают фирме точнее продвигать ее товар на подходящие для этих товаров рынки (фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства, консультационные фирмы).

4) *Кредитно-финансовые учреждения* – помогают фирме финансировать сделки и страховать от риска в связи с покупкой или продажей товара (банки, кредитные компании, страховые компании).

*Конкуренты* – субъекты, борющиеся за потребителя и его деньги. Чаще всего в качестве конкурентов рассматриваются предприятия, предлагающие аналогичный или сходный продукт.

*Потребитель* – это лицо, приобретающее и непосредственно использующее продукт. Потребители (клиентурные рынки) могут выступать на пяти рынках:

1) *Потребительский рынок* – рынок, где товары приобретают для личного потребления.

2) *Рынок производителей* – организации, которые приобретают товары и услуги для использования их в процессе производства.

3) *Рынок промежуточных продавцов* – организации, которые приобретают товары и услуги для последующей перепродажи этого товара с целью получения прибыли для себя.

4) *Рынок государственных учреждений* – государственные организации, которые приобретают товары и услуги для использования их в сфере коммунальных услуг или для передачи тем, кто в них нуждается.

5) *Международный рынок* – это покупатели за рубежом страны.

*Контактные аудитории* – любые структуры (коммерческие, общественные, государственные), которые проявляют реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывают влияние на его способность достигать поставленных целей.

**Задание 1.** Соберите информацию, позволяющую охарактеризовать демографические факторы макросреды маркетинга в России на настоящий момент. Как с точки зрения маркетинга можно оценить существующие тенденции?

**Задание 2.** Ответьте на вопросы теста.

*1. К макросреде предприятия относятся:*

- а) Поставщики сырья.
- б) Покупатели изделий предприятия.
- в) Конкуренты.
- г) Политико-правовая среда.

*2. К факторам микросреды маркетинга относятся:*

- а) Сама фирма.
- б) Демографические факторы.
- в) Экономические факторы.
- г) Политические факторы.

*3. Силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, – это:*

- а) Микросреда фирмы.
- б) Макросреда фирмы.
- в) Маркетинговая среда фирмы.
- г) Потребительская среда.

*4. Силы широкого социально-экономического плана, оказывающие влияние на микросреду, относятся к:*

- а) Маркетинговой среде.
- б) Микросреде.
- в) Макросреде.
- г) Окружающей среде.

*5. Деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов ресурсами, – это:*

- а) Посредники.
- б) Поставщики.
- в) Контактные аудитории.

*6. Группа, которая проявляет интерес к фирме или оказывает влияние на ее деятельность – это:*

- а) Широкая публика.
- б) Гражданская группа.
- в) Потребительская аудитория.
- г) Контактная аудитория.

*7. Совокупность лиц и организаций, которые приобретают товары и услуги для использования их в процессе производства представляют собой:*

- а) Рынок производителей.
- б) Потребительский рынок.
- в) Международный рынок.
- г) Рынок государственных учреждений.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятие маркетинговой среды.
2. Дайте определение факторам микро- и макросреды.



#### 4. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РЫНКИ И ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Потребность представляет собой одну из отличительных черт всякой жизнедеятельности. Потребности – специфические формы удовлетворения человеческих нужд. Нужды человека ограничены (жажда, голод), потребности же безграничны. Потребность выражается в объектах, способных удовлетворить нужду тем или иным способом, который присущ культурному укладу общества.

Человеческие потребности формируются и видоизменяются под воздействием общественных сил и социальных институтов:

- прогресс общества приводит к повышению потребностей его членов;

- производители формируют под уже существующие нужды новые объекты – потребности.

Существует многообразие человеческих потребностей.

Система человеческих потребностей по А. Маслоу выстроена в иерархическом порядке в соответствии со степенью значимости её элементов:

- 1 (нижний) уровень – физиологические потребности (голод, жажда и др.);

- 2 уровень – потребность в безопасности (стремление чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и жизненных неудач, уверенность в завтрашнем дне);

- 3 уровень – потребность в принадлежности и любви (стремление принадлежать общности, находиться рядом с людьми, быть принятым ими, любить и быть любимым);

- 4 уровень – потребность уважения (почитания) (достижение успеха, стремление к компетентности, признание, авторитет);

- 5 уровень – познавательные потребности (стремление много знать, уметь, понимать, исследовать);

- 6 уровень – эстетические потребности (стремление к гармонии, порядку, красоте);

- 7 уровень – потребность в самоактуализации (стремление к реализации своих способностей, развитию собственной личности).

Потребности людей удовлетворяются не в одинаковой степени. Следующая более высокая потребность удовлетворяется лишь тогда, когда удовлетворена предыдущая.

Рассмотрим особенности анализа по каждой позиции матрицы потребностей.

1) Место в иерархии потребностей. Этот признак позволяет более точно ответить на вопрос о степени готовности потребителя платить деньги за удовлетворение своих потребностей (высшие и низшие уровни по А. Маслоу).

2) Что влияет на потребность? Данный признак позволяет учесть факторы, оказывающие влияние на потребность (социальное положение, пол, национальность, возраст, климат, история и т.д.).

3) Историческое место потребности. Этот признак во многом определяет характер и возможные объемы потребления товара (прошлые, настоящие, перспективные потребности).

4) Уровень удовлетворения потребности. Это оценка прогнозируемого спроса. Оценивается насыщенность товаром потенциальных потребителей.

5) Сопряженность потребностей – это влияние уже удовлетворенной потребности на зарождение новой самостоятельной.

6) Массовость распространения – это черта потребностей, на что влияет географический (региональный, в пределах страны) и социальный факторы (внутринациональной общности, внутри социальной группы по признаку).

7) Частота удовлетворения потребности – временной параметр потребления. Позволяет глубже понять перспективу сбыта в плане повторных покупок. Потребности удовлетворяются: единично; периодически (в определенном периоде жизни, времени года); непрерывно.

8) Применяемость потребности – широта проникновения потребности в различные сферы деятельности (кухонная посуда – потребность реализуется в сферах: удобстве приготовления, приеме пищи, хранение продуктов).

9) Комплексность удовлетворения – характеризует степень зависимости от взаимодополняющих товаров (часы и ремешки к ним, фотоаппарат и батарейки), и взаимозаменяющих товаров (хлеб и хлебцы), которые могут составить конкуренцию.

10) Степень эластичности потребности – изменение потребления товара в зависимости от цены, дохода, моды, возраста.

11) Способ удовлетворения потребности – характеризует особенности, учитываемые при индивидуальном, групповом (определен-

ный круг потребителей покупает спецодежду, а определенный круг людей её не замечает) и общественном потреблении.

Работникам службы маркетинга постоянно приходится прибегать к исследованию потребностей: кто, как, когда и где покупает товар и для этого исследуют, как ведет себя покупатель. Именно поэтому маркетологи тратят так много усилий на исследование зависимости между побудительными факторами и ответными реакциями потребителей. Понять поведение покупателя помогает анализ факторов, оказывающих на него влияние. Существует несколько моделей покупательского поведения. Понять поведение покупателя помогает анализ факторов, оказывающих на него влияние – культурных, социальных, личностных и психологических. Инструменты маркетинга разрабатывают и используют в соответствии с характеристиками той или иной группы потребителей.

Важный шаг в моделировании поведения конечного потребителя на рынке – принятие решения о покупке. Одним из методических подходов к решению этой задачи служит «модель черного ящика». Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя все указанные раздражители вызывают реакцию на покупку, которую можно наблюдать. Задача сотрудников службы маркетинга понять, что происходит в «черном ящике» сознания покупателя между поступлением раздражителей и проявлением откликов на них.

*Факторы, влияющие на покупательское поведение на рынке товаров индивидуального потребления:*

*Пол* – с точки зрения анатомии деление на мужчин и женщин вполне однозначно, а вот в психологии оно уже не столь строгое. Немногие товары обладают четкой половой принадлежностью: платья, электробритвы, нижнее женское белье. Многие товары вообще не имеют половой принадлежности: автомобили, видеокамеры, электроплиты и т.д. Тем не менее, пол потребителя исключительно важен, поскольку даже на одни и те же товары, и уж тем более на отдельные их характеристики, мужчины и женщины реагируют по-разному. Потребители принимают свои решения не в вакууме. На совершаемые ими покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка.

*Факторы культурного порядка.*

*Культура* – основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Ребенок усваивает базовый набор

ценностей, восприятий, предпочтений, манер и поступков, характерный для его семьи.

*Субкультура* – любая культура включает в себя более мелкие составляющие, т.е. субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность более конкретного отождествления и общения с себе подобными. В крупных сообществах встречаются группы лиц одной национальности, например, поляков, итальянцев и т.п., проявляющих четкие этнические вкусовые пристрастия и интересы. Отдельные субкультуры со своими предпочтениями и запретами представляют собой религиозные группы, такие как группы католиков (православных, мусульман).

*Социальное положение* – почти в каждом обществе существуют различные общественные классы.

*Общественные классы* – сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения. В зависимости от принадлежности к тому или иному классу люди занимают более высокое или более низкое положение в обществе. Социальный класс определяется на основе нескольких составляющих: профессии, дохода, имущества, образования.

*Факторы социального порядка.*

*Референтные группы* – это группы, оказывающие прямое (т.е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека. Группы, оказывающие на человека прямое влияние – это семья, друзья, соседи, коллеги по работе, взаимодействие с ними носит постоянный характер.

*Семья* – сильное влияние на поведение покупателя могут оказывать члены его семьи.

*Семья наставляющая* – это родители индивида. Даже в том случае, когда покупатель уже не взаимодействует тесно со своими родителями, их влияние на его неосознанное поведение может все еще оставаться весьма значительным. В странах, где родители и дети продолжают жить вместе, родительское влияние может быть определяющим. Более непосредственное влияние на повседневное покупательское поведение оказывает *порожденная семья* индивида, т.е. супруг и дети. Маркетологов интересуют роли мужа, жены, и детей и то влияние, которое каждый из них оказывает на покупку разнообразных товаров и услуг.

*Роли и статусы* – роль представляет собой набор действий, которых ожидают от индивида окружающие его лица. Каждой роли присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки ее со стороны общества.

*Факторы личного порядка.*

*Возраст и этап жизненного цикла семьи* – у каждой возрастной группы свои интересы и ценности; с годами меняются вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха и развлечений. Характер потребления зависит и от этапа жизненного цикла семьи.

*Род занятий* – определенное влияние на характер приобретаемых человеком товаров оказывает род его занятий. Рабочий может покупать рабочую одежду, рабочую обувь. Президент фирмы может покупать себе дорогие костюмы, путешествовать самолетом. Экономическое положение определяется доходами индивида, его платежеспособностью, наличием банковского счета.

*Образ жизни* – устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие свое выражение в его деятельности, интересах и убеждениях. Лица, принадлежащие к одной и той же субкультуре, одному и тому же роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни.

*Тип личности и представление о самом себе.* Тип личности – комплекс отличительных психологических характеристик, которые обеспечивают относительное постоянство ответных реакций на окружающую среду. Тип личности описывается на основании присущих индивиду черт, таких как уверенность в себе, независимость, агрессивность и т.д.

*Факторы психологического порядка.*

*Мотивация* – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет индивида искать пути и способы ее удовлетворения.

*Восприятие* – процесс при котором индивид выбирает, организует и интерпретирует элементы внешней информации, чтобы создать образ товара.

*Усвоение* – изменение в поведении человека вследствие его прошлого опыта.

*Убеждение* – мысленная характеристика индивидом чего-либо. Убеждения могут основываться на реальных знаниях, мнениях или просто вере.

*Отношение* – устойчивая или неблагоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним

чувства и направленность возможных действий. Почти ко всему на свете – к религии, политике, одежде и т.п. – человек имеет собственное отношение.

Процесс покупки начинается с осознания проблемы – покупатель чувствует разницу между реальным и желаемым состоянием в результате воздействия внутренних (голод, жажда) или внешних (чужая покупка, вид товара) раздражителей. Потребитель может обратиться к поиску информации.

*Оценка вариантов* – учет качеств, выбор свойств, важных и актуальных для покупателя, марка товара, определение его полезности.

*Решение о покупке* – формирование намерения совершить покупку наиболее предпочтительного товара, учет отношений других людей и непредвиденных факторов (семейный доход, цена товара, потеря работы (купить машину), потребность в другой покупке).

*Реакция на покупку* – удовлетворенность или неудовлетворенность запросов.

При совершении обыденных покупок покупатель может пропускать некоторые этапы или менять их последовательность.

В конечном итоге производителя должна интересовать и дальнейшая судьба покупки. Как покупатель его использует, не обменял ли его, как он с ним расстался, не нанес ли вреда окружающей среде.

Изучение поведения потребителей включает:

- их характеристику;
- типичные способы использования товара, побудительные мотивы покупки;
- факторы, формирующие покупательские предпочтения;
- способы покупки, время покупки;
- потребности, не удовлетворяемые товаром;
- влияние научно-технического прогресса на потребности потенциальных покупателей.

**Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. В «черном ящике» сознания покупателя в модели покупательского поведения находится:

- а) Цена.
- б) Выбор времени покупки.

- в) Стимулирование сбыта.
- г) Характеристика покупателя.

*2. К личностным факторам, определяющим покупательское поведение, относят:*

- а) Восприятие.
- б) Усвоение.
- в) Образ жизни.
- г) Мотивацию.

*3. Группы, оказывающие прямое (т.е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение потребителя, называются:*

- а) Общественными классами.
- б) Социальными группами.
- в) Референтными группами.
- г) Национальными группами.

*4. При характеристике покупателя к факторам социального порядка не относят:*

- а) Семью.
- б) Референтные группы.
- в) Мотивацию.

### **Контрольные вопросы**

1. Модель покупательского поведения.
2. Перечислить и охарактеризовать факторы культурного порядка.
3. Перечислить и охарактеризовать личностные факторы.
4. Перечислить и охарактеризовать социальные факторы.
5. Перечислить и охарактеризовать психологические факторы.

## 5. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКОВ

Одним из самых важных и распространенных направлений маркетинговых исследований является *сегментирование рынка*. С помощью сегментирования предприятие может разработать более эффективную маркетинговую программу, направленную на максимальное удовлетворение потребителей.

*Сегмент рынка* – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки.

Под *сегментированием* понимают разделение конкретного рынка (или его составных частей) на сегменты. Грамотная сегментация предполагает создание товара, который имеет свои отличия и ориентирован на определенный сегмент рынка. Работа по сегментированию должна производиться непрерывно в связи с изменениями в конкурентной среде.

*Последовательность проведения сегментирования.*

*Признак сегментации* – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке. Процесс сегментирования может быть представлен в виде последовательной деятельности на следующих этапах: выбора признаков сегментирования; выбора целевого сегмента рынка; выбора стратегии (варианта) охвата рынка; позиционирования товаров на рынке.

### 1) *Выбор признаков сегментирования.*

Первым этапом при проведении сегментации является выбор признаков сегментирования. *Для разделения рынка на сегменты могут использоваться как один, так и в комбинации различные виды признаков: географические и демографические, психографические и поведенческие.*

*Сегментирование по географическому признаку* означает деление рынка на различные географические единицы (страна, регион, размер области, аграрный или промышленный районы, климат, плотность населения). Одним из наиболее распространенных подходов к сегментированию является демографическая сегментация (пол, уровень доходов, возраст, этапы жизненного цикла семьи, размер семьи, традиции, уровень образования, религиозные убеждения, национальность).

*Психографическая сегментация* предполагает деление рынка на различные группы в зависимости от социального класса,



жизненного стиля или личностных характеристик потребителей.

*Сегментирование на основе поведенческих признаков* позволяет определить рыночные сегменты с помощью причинно-следственных связей: обстоятельства покупки (для себя, в подарок и т.д.); степень лояльности торговой марке (приверженность или переключение); тип потребительского поведения (активные или слабые пользователи, не пользующиеся товаром, но знающие о нем, не пользующиеся и не знающие о товаре); отношение к новому товару (новаторы, раннее большинство, позднее большинство, консерваторы). Какого-то единого метода сегментирования рынка не существует. Деятелю рынка необходимо опробовать варианты сегментирования на основе переменных параметров, одного или нескольких сразу в попытке отыскать наиболее полезный подход к рассмотрению структуры рынка. Выбор правильного признака сегментирования в существенной мере влияет на конечные результаты коммерческой деятельности.

## *2) Выбор целевого сегмента рынка.*

Следующим шагом после выбора признака сегментирования являются выбор целевого сегмента, определение степени привлекательности сегмента для предприятия, принятие решения об их количестве.

*Целевой рынок* – это самая подходящая и выгодная для предприятия группа сегментов рынка или один сегмент, на которые направлена его деятельность. В процессе выбора целевого сегмента надо руководствоваться критериями сегментирования:

*а) количественными границами*, характеризующимися емкостью сегмента, т.е. сколько товаров и по какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы на данном сегменте;

*б) доступностью сегмента* – обеспеченностью сегмента каналами распределения и сбыта продукции: складами, магазинами, пунктами переработки грузов и т.п.;

*в) информационной насыщенностью сегмента* – наличием и доступностью необходимой рыночной информации для создания базы данных по сегменту;

*г) существенностью сегмента* – прочностью выделенной группы потребителей, устойчивостью ее потребности в отношении производимого товара;

д) *прибыльностью, доходностью сегмента*, оценка которой осуществляется, опираясь на стандартные показатели: норму прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию и т.д. Иногда крупное предприятие руководствуется престижностью данного сегмента, благожелательностью общественного мнения;

е) *защищенностью от конкуренции* – важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентных предприятий.

3) *Выбор стратегии (варианта) охвата рынка.*

Выбрав целевые сегменты, предприятие должно принять решение, какую стратегию охвата рынка избрать. Существуют три главных стратегических направления: а) недифференцированный (массовый) маркетинг; б) дифференцированный маркетинг; в) концентрированный (целевой) маркетинг.

1) *Недифференцированный (массовый) маркетинг* используется на насыщенном и однородном рынке. При нем предприятие пренебрегает различиями сегментов, обращая внимание на общность запросов потребителей и обращаясь ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением. Предприятие скорее фокусирует свое внимание на том, что является общим в потребностях, нежели на том, чем они отличаются.

Предприятие разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большему числу покупателей. В качестве примера недифференцированного маркетинга можно привести действия компании «Херши», которая некоторое время назад предлагала одну торговую марку шоколада в расчете на все сегменты потребителей.

2) *Дифференцированный маркетинг* – стратегия деятельности на рынке, при которой предприятием выделяется и обслуживается как можно большее количество сегментов рынка. Для каждого из них разрабатываются отдельные торговое предложение и маркетинговые мероприятия, что позволяет устанавливать относительно более высокие цены. К стратегии дифференцированного маркетинга прибегает сегодня все большее число отечественных и зарубежных предприятий.

Стратегия дифференцированного маркетинга позволяет добиться роста сбыта за счет более полного удовлетворения покупателей. Например, корпорация «Дженерал моторз» стремится вы-

пускать автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц».

3) *Концентрированный (целевой) маркетинг* — работа только на одном сегменте рынка, с одной группой потребителей. Эта стратегия позволяет предприятию обеспечить прочные рыночные позиции в обслуживаемых сегментах за счет предложения «под клиента». Философия данной стратегии: лучше большое на маленьком рынке, чем маленькое на большом. При этом следует учитывать, что концентрация на одном сегменте связана с повышенным риском, так как избранный сегмент может не оправдать надежд и прогнозов.

Стратегия концентрированного маркетинга привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами, для малого бизнеса. Выбирая узкие непривлекательные сегменты, предприятие может избежать столкновения с крупными конкурентами.

Достигнув успеха на одном сегменте, предприятие постепенно охватывает и другие.

При выборе между стратегиями принимаются во внимание следующие факторы:

– *финансовые, материальные, научно-технические возможности* предприятия. При их ограниченности целесообразно использовать стратегию концентрированного маркетинга;

– *однородность продукта и однородность рынка*. Если потребители предпочитают однородные продукты, наиболее приемлема стратегия недифференцированного маркетинга;

– *стадии жизненного цикла товара*. При внедрении на рынок нового товара важно создать первоначальный спрос на него. Приемлемой в данном случае является стратегия недифференцированного маркетинга;

– *стратегия конкурента*. Если конкурентом используется стратегия дифференцированного маркетинга, то с ним очень сложно соперничать средствами недифференцированного маркетинга.

Таким образом, определив, на каком сегменте выступать, предприятие должно решить, как проникнуть в этот сегмент, то есть решить вопрос о собственном позиционировании своих товаров.

4) *Позиционирование товаров на рынке* – система определения места нового товара на рынке в ряду других товаров, уже находящихся там, с учетом характера восприятия всех товаров-

конкурентов потребителями. Цель позиционирования состоит в том, чтобы помочь потенциальным покупателям выделить данный товар из числа его аналогов-конкурентов по какому-либо признаку и отдать предпочтение ему при покупке. Целевой потребитель должен воспринимать товар как имеющий четкий имидж, отличающий его от товаров – конкурентов. При этом на позицию товара влияют репутация и имидж самого предприятия. Позиционирование направлено не просто на определение возможного места товара на рынке и в перспективе, но, скорее, на укрепление его конкурентных позиций на конкретном сегменте рынка посредством создания у потенциальных покупателей предпочтительных стимулов его приобретению.

При позиционировании товаров нужно использовать только те характеристики, которые отвечают потребностям рынка, то есть важны для потребителей, и на базе которых они осуществляют свой выбор.

Позиционирование товара основано: на отличительном качестве товара; выгодах (в частности, цене) или решении проблемы; определенной категории потребителей; образе жизни; особом способе использования товара; отношении к конкурирующему товару; чувстве патриотизма.

**Задание 1.** Проведите сегментацию рынка шоколадного изделия «Сникерс».

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите и охарактеризуйте этапы сегментирования.
2. Перечислите стратегии охвата рынка.

## 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Маркетинговая стратегия представляет собой раздел общего плана маркетинга и включает в себя разработку целевых рынков (сегментов рынка), комплекса маркетинга и его бюджета, а также определение времени начала и сроков проведения основных маркетинговых мероприятий. Определенную помощь в выборе конкретной маркетинговой стратегии может оказать изучение стандартных подходов и моделей разработки стратегии. Типичным примером такой модели может служить матрица Ансоффа (матрица возможностей по товарам/рынкам). Использование данной матрицы позволяет избрать один из многих вариантов стратегии, определяемый сочетанием двух основных элементов маркетинговой деятельности: целевого рынка и товара.

*Стратегия глубокого проникновения* (старый товар/старый рынок) может быть избрана в том случае, когда рынок еще не насыщен. Задача предприятия – увеличить сбыт уже реализуемых изделий за счет усиления рекламных мероприятий, интенсификации товародвижения, снижения цен и т.д.

*Стратегия развития рынка* (старый товар/новый рынок) эффективна в тех случаях, когда сужаются возможности сбыта товара на уже освоенных рынках, однако есть возможность выйти на новые рыночные сегменты или неосвоенные рынки. Поводом к применению данной стратегии может быть открытие новой сферы применения старого товара.

*Стратегия разработки товара* (новый товар/старый рынок) может быть использована тогда, когда предприятие достаточно хорошо зарекомендовало себя на освоенном рынке. При этом основные элементы комплекса маркетинга (естественно, кроме товара) остаются без принципиальных изменений.

К *стратегии диверсификации* (новый товар/новый рынок) предприятие может прибегнуть в случаях, когда старый рынок становится бесперспективным, а выпускаемые товары и продукция не находят сбыта у новых потребителей. Она применяется и для того, чтобы снизить зависимость предприятия от одного рынка и ассортиментной группы товаров. Диверсификация считается наиболее сложной и дорогостоящей стратегией, требующей полной переработки комплекса маркетинга. Другой подход к формированию маркетинговых стратегий предприятия используется в

*матрице «Бостон консалтинг групп» (БКГ).* В ней в качестве критериев для определения стратегии рассматриваются доля рынка фирмы относительно ее ближайших конкурентов и темпы роста отрасли, в которой она работает. Логика матрицы БКГ основана на предложении: чем выше доля рынка у данного предприятия, чем перспективнее сфера его деятельности, тем выше прибыль и относительные издержки. В матрице выделяют четыре типа предприятий или их подразделений: «Звезда»; «Дойная корова»; «Трудные дети»; «Бедная собака». Выбор маркетинговой стратегии во многих случаях определяется характером конкурентной борьбы и ролью, которую играет в ней предприятие. Специалисты выделяют четыре роли в зависимости от доли рынка, им занимаемой: лидер; претендент на лидерство; новичок на рынке; закрепившийся в рыночной нише.

Маркетинговая стратегия реализуется посредством разработки конкретной программы. При этом стратегические цели разбивают на множество тактических задач, которые необходимо решить, чтобы достичь желаемого. Перед разработчиками маркетинговой тактики стоят следующие вопросы: что должно быть сделано? когда должны быть осуществлены те или иные мероприятия? в какую сумму обойдется предприятию их осуществление? кто будет их реализовывать на практике? В качестве инструмента для разработки и реализации тактики маркетинга может быть использован детальный план мероприятий с указанием затрат на их осуществление на конкретный период (например, на полгода или год). Рабочий план позволяет оценить ожидаемые объемы производства, сбыта и прибыли; сравнение плановых уровней с фактическими дает базу для реального контроля. При обнаружении значительных несоответствий производится корректировка плана или вырабатываются меры по совершенствованию маркетинговой работы. Планы могут быть пересмотрены и из-за воздействия труднопредсказуемых факторов внешней среды. Результативность планирования во многом определяется уровнем организации маркетинговой деятельности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое маркетинговая стратегия?
2. Дайте характеристику матрицы возможностей по товарам/рынкам. Приведите примеры.
3. Раскройте понятие и сущность матрицы «Бостон консалтинг групп».

## 7. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

### 7.1. Товар и товарная политика

*Товар* – всё, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие усилия и дополнительные затраты не могут улучшить его позиции на рынке сбыта.

Главным в товаре являются его потребительские свойства и функции:

- назначение;
- надежность, долговечность, удобство использования;
- экономичность;
- экологичность;
- эстетичность (внешний вид);
- упаковка;
- обслуживание;
- технологичность;
- сопроводительные документы;
- гарантии, инструкции;
- эргономичность (учёт свойств и особенностей человеческого организма).

Потребительская ценность товара тем выше, чем он более соответствует требованиям, которые выявлены в результате изучения потребности покупателей. При создании товара разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях:

- 1) товар по замыслу (основная выгода или услуга);
- 2) товар в реальном исполнении (характеристики: уровень качества, свойства, марочные названия, упаковка, внешнее оформление);
- 3) товар с подкреплением (поставки и кредитование, монтаж, послепродажное обслуживание, гарантии).

*Классификация товаров индивидуального потребления:*

- товары повседневного спроса;
- товары предварительного выбора;
- товары особого спроса;
- товары пассивного спроса.

### *Классификация товаров промышленного назначения:*

- материалы и детали;
- капитальное имущество;
- вспомогательные материалы и услуги.

*Товарный знак* – марка или часть её, которая обеспечена правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием или марочным знаком (эмблемой).

Товарный знак помогает производителям:

- даёт возможность различить товары разных производителей;
- указывает, какое предприятие или группа отвечает за выпуск товара;
- гарантирует определенный уровень качества;
- создаёт индивидуальный образ товара;
- увеличивает престиж продукции, если прежде он получил высокое признание на рынке;
- способствует внедрению на новый рынок, если производитель с известным знаком выходит на новый рынок.

Основные требования к товарному знаку:

- простота, т.е. минимальное количество линий, отсутствие мелких плохо читаемых деталей и всего того, что мешает быстрому и точному запоминанию;
- индивидуальность, должна обеспечить отличие и узнаваемость товарному знаку;
- привлекательность, т.е. отсутствие отрицательных эмоций, вызванных товарным знаком;
- охраноспособность, т.е. возможность зарегистрировать товарный знак официально.

*Упаковка* – разработка и производство вместилища или оболочки для товара.

Упаковка должна обеспечить: предохранение товара от порчи и повреждения; создание рациональной единицы для его транспортировки, погрузки и выгрузки; создание рациональной единицы для складирования товара; создание наилучшей по весу и объёму единицы для продажи товара; создание рекламы товара.

Упаковка требует значительных средств. Для предохранения товара от повреждения, облегчения транспортировки и выгрузки товара необходимо учитывать оптимальный вес и объём товара при использовании транспортных средств и складировании,



уровень приспособленности средств упаковки к средствам автоматизации, виды и пути транспортировки.

*Товарная номенклатура* – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Товарную номенклатуру фирмы можно описать с точки зрения её широты, насыщенности, глубины и гармоничности.

*Под термином «широта товарной номенклатуры»* понимают общую численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой.

*Под термином «насыщенность товарной номенклатуры»* понимают общее число составляющих её отдельных товаров.

*Под термином «глубина товарной номенклатуры»* понимают варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Если зубную пасту предлагают в трех разных расфасовках и с двумя ароматами (обычная и ментоловая), это означает, что глубина её предложения равна шести.

*Под термином «гармоничность товарной номенклатуры»* понимают степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей.

## **7.2. Цена и ценовая политика**

При покупке или продаже того или иного товара возникает вопрос о цене. Слишком низкая цена может создать впечатление о низком качестве товара, слишком высокая может отпугнуть покупателей, поэтому необходима продуманная ценовая политика предприятия.

Функции цены: учетная; стимулирующая; балансирующая.

*Стратегии ценообразования в зависимости от новизны товара:*

1) стратегия «Снятие сливок», или стратегия высоких цен, предусматривает высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон клиентов, которых устраивает новая цена. Эта стратегия обеспечивает продавцу быструю окупаемость, вложенную в разработку и продвижение. Эта политика возможна, если товар высококачественный, а первоначальная

группа потребителей менее чувствительна к цене, чем последующие;

2) стратегия проникновения (внедрения) на рынок предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка, вытесняя конкурентов, занимает в определенном смысле монопольное положение на стадии роста, затем повышает цены на свои товары. Такая стратегия возможна при больших объемах производства, когда общая масса прибыли может покрыть потери ее по отдельной продукции.

3) стратегия следования за лидером в отрасли или на рынке – цена на товар устанавливается исходя из цены, предлагаемой главным конкурентом, доминирующем на рынке;

4) стратегия престижных цен – устанавливается престижная цена на продукцию очень высокого качества известных фирм, обладающую уникальными свойствами;

5) стратегия скользящих цен находится в зависимости от состояния рынка. Чем больше объемы производства, тем больше у предприятия возможностей снизить издержки и цены.

Разработка стратегии ценообразования представляет собой многоэтапный процесс, требующий анализа и оценки многих факторов. Его можно представить в виде 6 взаимосвязанных этапов:

- 1) постановка целей и задач ценообразования;
- 2) анализ спроса на товар;
- 3) оценка издержек производства;
- 4) анализ цен и товаров конкурентов;
- 5) выбор метода ценообразования.

### ***7.3. Политика формирования сбытовой сети***

Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения.

*Канал распределения* – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Канал распределения характеризуют по числу составляющих их уровню. *Уровень канала распределения* – это любой посредник,

который выполняет какую-либо работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

В состав любого канала входит сам производитель и конечный потребитель, так как они выполняют определенную работу.

Протяженность канала обозначают по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

Каналы распределения по разным уровням: канал нулевого уровня; одноуровневый канал; двухуровневый канал; трехуровневый канал.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Типичный традиционный канал распределения состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом.

*Вертикальная маркетинговая система* (ВМС), наоборот, состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из членов канала является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество. ВМС возникли как средство контроля за поведением канала и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. ВМС слали преобладающей формой распределения в сфере потребительского маркетинга (примерно 64% охвачено этой системой).

Существует *три основных типа ВМС*:

*Корпоративная ВМС* – последовательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении.

*Договорная ВМС* состоит из независимых фирм, связанных договорными отношениями и координирующих программы своей деятельности для совместного достижения большей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку.

Управляемая ВМС координирует деятельность ряда последовательных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников.

*Горизонтальная маркетинговая система* – объединение усилий двух или более фирм в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей (ГМС). У отдельных фирм либо не хватает капитала, технических знаний, производственных мощностей для действия в одиночку, либо она боится рисковать. Поэтому фирмы могут сотрудничать на временной или постоянной основе, а могут создавать и отдельную совместную компанию.

*Многоканальные маркетинговые системы* предусматривают продажу продукции по разным каналам.

Между участниками одного канала, а также между разными каналами могут наблюдаться и разная степень сотрудничества, и конфликты и конкуренция.

#### **7.4. Коммуникационная политика**

*Маркетинговые коммуникации* – это средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям, напрямую или косвенно, о своих товарах и торговых марках.

*Маркетинговые коммуникации* – комбинированное использование информационных связей (поиск рыночной информации, выбор миссии фирмы, канала сбыта и товародвижения, собственная реклама, оптимальные условия реализации) и создание положительного образа фирмы и ее деятельности.

Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования) состоит из пяти основных средств воздействия (коммуникации):

- 1) рекламы;
- 2) стимулирования сбыта;
- 3) спонсорства;
- 4) связи с общественностью;
- 5) личных продаж;
- 6) прямого маркетинга.

*Реклама* – это целенаправленное влияние на установки, ожидания и поведение людей с помощью особых средств коммуникации.

*Реклама* – неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования.

Функции рекламы: ознакомление; активизация; внушение; запоминание; успех действий.

Первый этап разработки плана рекламной деятельности – постановка задач. Задачи рекламы определяются принятой стратегией и подходом к формированию комплекса маркетинга. Их можно классифицировать и по целям: должна ли реклама информировать, увещевать или напоминать.

*Информативная реклама* преобладает на этапе выведения товара на рынок, когда необходимо сформировать первичный спрос.

*Увещевательная реклама* приобретает особое значение на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса. Часть увещевательных объявлений смещается к категории *сравнительной рекламы*, которая стремится утвердить преимущество своей марки за счет конкурентного сравнения ее с другими марками одного товарного класса. Сравнительной рекламой пользуются в отношении различных товарных категорий, таких, как моющие средства, зубная паста, автомобили.

*Напоминающая реклама* чрезвычайно важна на этапе зрелости товара. Она заставляет потребителя вспоминать о товаре. Цель дорогой рекламы «Кока-колы» – напомнить людям о напитке, а не проинформировать или убедить их. Близка к ней *подкрепляющая реклама*, которая стремится уверить нынешних покупателей, что выбор сделан правильно. Рекламная компания должна включать в себя решение пяти основных проблем: цели, расходов, обращения, средств информации, итогов.

*Стимулирование сбыта* – это разнообразные побудительные средства (главным образом – краткосрочные), призванные ускорить и/или увеличить продажи отдельных товаров/услуг потребителям или дилерам.

Реклама вызывает желание купить товар, а стимулирование сбыта поощряет покупку. Под стимулированием сбыта (продаж) понимаются краткосрочные поощрительные меры, способствующие продаже или сбыту продукции и услуг. Если реклама призывает: «Купите наш продукт», то стимулирование сбыта основано на призыве: «Купите его сейчас».

Кратко охарактеризуем отдельные методы стимулирования потребителей.

*Купон* – сертификат, который дает право покупателям приобрести определенные продукты по льготным ценам. Купоны, представляющие собой отрезаемые части рекламы, информационных проспектов и т.п., вместе с ними посылаются по почте, прилагаются к другим товарам, вложены или наклеены на упаковку. Покупатель должен послать или предъявить купон по указанному адресу фирмы, магазина и т.п. Ему в этом случае предоставляются при покупке товара определенные льготы или он становится участником какой-то лотерии или конкурса.

Стимулирование потребителей путем *продажи по сниженным ценам* (использования торговых скидок) представляет собой кратковременное снижение розничной цены товара. Этот метод реализуется по-разному – начиная с обычных упаковок товара с указанием величины скидки до распродажи по низкой цене и бесплатных раздач.

*Торговая скидка* может заключаться в возвращении части денег, уплаченных покупателем за товар, приобретенный на льготных продажах, которые организуются торговыми посредниками в определенном месте и в определенное время, удобных производителю. Покупатель посылает производителю купон, подтверждающий факт покупки, а производитель после получения его переводит по почте деньги покупателю. Используется производителями автомобилей, товаров длительного пользования, главным образом для уменьшения запасов готовой продукции.

*Премия* (подарок) – товары, предлагаемые покупателям бесплатно или по сниженным ценам к основной покупке с целью стимулирования покупок. Премия может находиться как внутри, так и снаружи упаковки, которая также может выступать в качестве премии. К этой же группе методов стимулирования покупателей относятся *сувениры с рекламой* – различные полезные, но недорогие товары с отпечатанной на них рекламой, предоставляемые потребителям бесплатно (авторучки, календари, зажигалки, брелки, пакеты, майки и т.п.).

*Возвращение части цены* – выдача возмещений в наличной форме или купонами, которые можно использовать при покупке того же товара в следующий раз. Чтобы получить возмещение, необходимо представить доказательство покупки, например, три

крышки от бутылок. Ценовые скидки и возмещения часто сопровождаются применением других методов стимулирования потребителей, таких как *лотереи, конкурсы, соревнования и игры*. Их победителей награждают определенными призами. Как соревнования, так и конкурсы имеют общую цель: поощрить потребление товара путем вовлечения покупателей в активную деятельность. *Бесплатное предоставление образцов* заключается в предоставлении потребителям возможности получить в пользование какой-то товар бесплатно. Потребителю предлагается испробовать товар бесплатно в надежде, что он купит его и станет постоянным клиентом.

*Демонстрация товара* в магазине, торговом центре, на улице, во время проведения выставок-продаж, особенно с предоставлением его для пробы, является эффективным методом продвижения.

Под *личной продажей* понимается устная презентация товара в разговоре с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его сбыта. Достоинства личной продажи:

1) Личная встреча торгового агента (сотрудника сбытовых служб) с одним или несколькими потенциальными покупателями.

2) Личный характер встречи позволяет точнее понять запросы потребителей, разъяснить им позиции и возможности продавца, в выгодном свете представить продаваемые товары, ликвидировать недопонимание, установить доверительные отношения, носящие долгосрочный характер.

3) Сотрудники сбытовых служб обычно ближе любой другой категории персонала организации к потребителям и часто обеспечивают их информацией и услугами после совершения покупки.

*Связи с общественностью, или публик рилейнз (ПР)* – создание хороших отношений с общественностью, имеющей контакты с организацией, путем формирования благоприятного имиджа организации и ее продуктов и путем нейтрализации неблагоприятных событий и слухов. В данном случае под общественностью понимаются различные организации, общественные слои и любые группы населения, имеющие интерес к данной организации, а также влияющие на ее способности достигать своих целей. К их числу относятся финансовые органы, СМИ, правительственные учреждения, организации, представляющие интересы потребителей и определенных слоев населения, местные общественные организации, персонал самой организации. Таким образом, создавая

благоприятный имидж своей организации в целом, осуществляя ее продвижение, организация продвигает свои отдельные продукты.

Связи с общественностью включают в свой состав такие виды деятельности: связь с прессой; распространение как внутри, так и вне организации информации о ее деятельности; лоббистскую деятельность в законодательных и правительственных органах с целью принятия или отмены определенных решений, разъяснительную работу относительно положения компании и о ее продуктах, ее социальной роли.

*Спонсорство* заключается в предоставлении финансовой или материальной поддержки каким-либо мероприятиям, отдельным лицам и организациям или продуктам, осуществляемой организацией или физическим лицом (спонсором) в целях продвижения спонсора или его продуктов. Спонсоры считают, что из своей деятельности они извлекают две главные выгоды: выход на большую целевую аудиторию; повышается авторитет фирмы.

*Прямой маркетинг* представляет собой интерактивную маркетинговую систему распределения товаров (систему дистанционной торговли), в которой используются различные средства для непосредственной связи с потребителями с целью получения отклика и совершения сделки независимо от того, где находится покупатель. Прямой маркетинг возник на рынках товаров производственного назначения, где потенциальных потребителей мало, а товары сложны и часто изготавливаются на заказ. Но появление новых средств коммуникации позволило этой системе распределения распространиться на рынках потребительских товаров.

Предпосылками развития прямого маркетинга являются: развитие современных коммуникаций (телевидение, радио, Интернет); снижение эффективности рекламы в средствах массовой информации; уменьшение количества свободного времени у потребителей.

**Задание 1.** Какие показатели качества будут наиболее важными для потребителей следующих товаров: кроссовок, электрического чайника, дивана, художественной литературы, соли, овощей?

**Задание 2.** Обоснуйте особенности маркетинговых стратегий при продвижении на рынок товаров повседневного спроса



(сахарный песок, туалетная бумага); товаров предварительного выбора (кухонный гарнитур, телевизор «Рекорд»).

**Задание 3.** Приведите примеры товаров особого спроса и пассивного спроса.

**Задание 4.** Подберите из газет или журналов рекламные объявления, касающиеся продуктов питания. Желательно, чтобы однотипные продукты предлагались различными фирмами (например, куриные окорочка, кондитерские изделия, соки, напитки, суповые кубики, масло и проч.). Проанализируйте рекламные объявления на соответствие основным требованиям к рекламе, отметьте их сильные и слабые стороны. Выявите особенности позиционирования товаров различными фирмами.

**Задание 5.** Ответьте на вопросы теста.

1. *Предоставление при продаже дополнительных услуг и выгод – это товар:*

- а) В реальном исполнении.
- б) По замыслу.
- в) На прилавке.
- г) С подкреплением.

2. *Как называют период времени, в течение которого товар последовательно проходит ряд стадий: внедрение, рост, зрелость, спад:*

- а) Стимулирование сбыта.
- б) Позиционирование товара.
- в) Жизненный цикл товара.

3. *Товар – это:*

а) Все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

б) Оригинальное изображение, символ, обозначающий фирму.

в) Единый художественно-графический подход к оформлению всей совокупности рекламных материалов.

4. *Товарная политика – это:*

а) Планирование маркетинговых действий предприятия.

б) Комплекс решений по разработке, производству и выведению на рынок товаров.

в) Поиск эффективных каналов сбыта товаров фирмы.

г) Все ответы верны.

5. Назовите уровни развития идеи нового товара:

- а) Основная выгода или услуга, качество, марочное название, упаковка, гарантия.
- б) Качество, марочное название, упаковка, гарантия.
- в) Товар по замыслу, в реальном исполнении, гарантия, поставки и кредитование.
- г) Товар по замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением.

6. Степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей – это:

- а) Ширина товарного ассортимента.
- б) Насыщенность товарного ассортимента.
- в) Глубина товарного ассортимента.
- г) Гармоничность товарного ассортимента.

7. Какую цену назначают на этапе спада жизненного цикла товара?

- а) Повышенную.
- б) Стабильную.
- в) Пониженную.

8. Что составляет основу при применении стратегии «цены проникновения»?

- а) Завышение цен.
- б) Занижение цен.
- в) Модификация товара.

9. Укажите, при каком условии производитель повышает цены на свой товар:

- а) Имеет незанятые производственные мощности.
- б) Не может выполнить все заказы.
- в) Стремится увеличить объем заказов.
- г) Правильного ответа нет.

10. Цена, по которой товар поставляется крупными партиями, – это:

- а) Розничная.
- б) Фактурная.
- в) Договорная.
- г) Оптовая.

11. Что не относится к стратегиям ценообразования?

- а) Снятие сливок.
- б) Учетные цены.
- в) Престижные цены.
- г) Проникновение на рынок.

12. Канал нулевого уровня включает в себя:

- а) Одного посредника.
- б) Двух посредников.
- в) Без участия посредников.
- г) Трех посредников.

13. Канал косвенного маркетинга:

- а) Предусматривает участие посредников.
- б) Не предусматривает участия посредников.
- в) Предусматривает отсутствие отношений купли-продажи.

14. Интенсивное распределение товара осуществляется:

- а) Поставками в фирменные магазины.
- б) Через большое число торговых точек массового назначения.
- в) Поставками товара конечному потребителю.
- г) Тщательным отбором посредников.
- д) Все ответы верны.

15. Уровень канала распределения – это:

а) Качество услуг, которые производитель предоставляет своим посредникам.

б) Любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

в) Правильного ответа нет.

16. Для товаров постоянного спроса характерно следующее:

- а) Покупают редко.
- б) Приобретают без всякого предварительного планирования и поисков.
- в) При возникновении острой нужды.
- г) Потребитель перед покупкой сравнивает между собой по показателям качества, цены, внешнего оформления.

17. Произносимая часть марки – это:

- а) Марочное название.
- б) Патент.
- в) Марочный знак.
- г) Товарный знак.

18. Двухуровневый канал распределения включает в себя:

- а) Производителя и потребителя.
- б) Двух посредников.
- в) Производителя и одного посредника;
- г) Посредника и потребителя.

19. Комплекс маркетинга не включает в себя:

- а) Товар.
- б) Цену.
- в) Продвижение.
- г) Распределение.
- д) Упаковку.

20. На какой стадии жизненного цикла товара прибыли достигают максимальных значений?

- а) Внедрение.
- б) Рост.
- в) Зрелость.
- г) Спад.

21. Планируемые, продолжительные мероприятия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью, – это:

- а) Связи с общественностью.
- б) Личные продажи.
- в) Реклама.
- г) Стимулирование сбыта.

22. Продвижение является сутью:

- а) Исследовательской деятельности.
- б) Коммуникационной политики.
- в) Научно-производственной деятельности.
- г) Политики товародвижения.

### **Контрольные вопросы**

1. Классификация товаров.
2. Товарные марки, упаковка, маркировка товаров, сервис.
3. Товарный ассортимент и товарная номенклатура.
4. Охарактеризуйте функции и уровни каналов распределения.
5. Что понимают под вертикальными и горизонтальными маркетинговыми системами?

## 8. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегический план маркетинга должен указывать: какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут приняты, каковы их последствия.

Специфические особенности стратегического планирования маркетинга:

1) задаёт направление деятельности фирмы и позволяет ей лучше понимать структуру маркетингового исследования, процессы изучения потребителей, планирование продукции, её движение, распределение и сбыт;

2) обеспечивает каждому подразделению фирмы четкие цели, которые увязываются с общими задачами;

3) стимулирует координацию функциональных различных направлений деятельности;

4) заставляет фирму объективно оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов и общего состояния окружающей среды;

5) определяет альтернативные действия или комбинации действий;

6) создаёт основу для оптимального распределения всех видов ресурсов;

7) по определенным критериям разрабатывает систему оценки всех видов деятельности.

Разделы плана маркетинга:

– сводка контрольных показателей (процент прироста продаж и прибыли за счет увеличения доли рынка, прогнозируемый размер текущей прибыли в бюджет, в том числе на рекламу и прочие показатели). Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству понять основную направленность плана;

– текущая маркетинговая ситуация. Дается описание характера целевого рынка и положение предприятия на этом рынке (описывается величина рынка, основные сегменты, потребительский рынок, рынок предприятий, нужды заказчиков, специфические факторы среды и т.д.);

– опасности и возможности. Цель: заставить руководство предприятия увидеть событие, которое может сказаться на всем предприятии. Как в лучшую, так и в худшую стороны;

– задачи и проблемы. Изучив связанные с товаром опасности и возможности управляющий в состоянии поставить перед персоналом задачи и очертить круг проблем, возникающих при этом;

– стратегия маркетинга. Это рациональное логическое построение руководством тактики поведения предприятия на рынке при котором организационная единица достигает поставленных целей. Сюда входят конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг;

– программа действий отвечает на несколько вопросов: что будет сделано? когда будет сделано? кто это будет делать? сколько это будет стоить?

– бюджет. План действий фактически позволяет руководителю организации разработать соответствующий бюджет;

– порядок контроля.

Разработка бюджета маркетинга включает: планирование на основе показателей целевой прибыли; планирование на основе оптимизации прибыли.

Выделяют три типа контроля маркетинга:

1) Контроль за выполнением годовых планов заключается в том, что специалисты маркетинга сопоставляют текущие цифры с контрольными цифрами из плана и при необходимости применяют какие-либо меры.

Контроль за выполнением годового плана состоит из следующих этапов: установление конкретных показателей (по месяцам, кварталам); замер показателей текущей деятельности; анализ деятельности на предмет причины резких сбоев в работе предприятия; корректирующие действия, ликвидирующие различия между планом и реальностью.

2) Контроль прибыльности заключается в определении фактической рентабельности в различных товарах, территориях, различных сегментах рынка и торговых каналах.

3) Стратегический контроль, заключается в регулярной проверке соответствий между исходными стратегическими установками и текущей стратегией.

*Ревизия маркетинга* – представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование

маркетинговой среды, стратегии и оперативной деятельности с выявления возможных проблем и выдачей плана их преодоления.

План ревизии маркетинга: ревизия маркетинговой среды; ревизия стратегии маркетинга; ревизия организации службы маркетинга; ревизия системы маркетинга; ревизия результативности; ревизия функциональных составляющих маркетинга.

**Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. *Какие разделы не относятся к плану маркетинга:*

- а) Краткий обзор и содержание плана.
- б) Анализ возможностей и проблем.
- в) Маркетинговая информационная система.
- г) Баланс доходов и расходов.
- д) Контроль и регулирование.

2. *Укажите, что не относится к типам маркетингового контроля:*

- а) контроль за выполнением годовых планов;
- б) контроль за выполнением технологических процессов;
- в) контроль прибыльности;
- г) стратегический контроль.

3. *Комплекс маркетинга – это:*

- а) еще не упорядоченный набор отдельных элементов маркетинга;
- б) согласованный комплекс инструментов осуществления основных функций маркетинга;
- в) стадия развития маркетинга, следующая за появлением стратегического маркетинга;
- г) условное наименование всех концепций маркетинга.

4. *Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга – это:*

- а) Стратегическое планирование.
- б) Референтная группа.
- в) Потребительский рынок.

5. *Комплексное, системное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникших проблем и открывшихся возможностей, выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

6. *Привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

7. *Осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий – может привести к подрыву живучести товара или его гибели, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

### **Контрольные вопросы**

1. На что должен указывать стратегический план маркетинга?
2. Перечислите разделы плана маркетинга.
3. Сколько типов контроля маркетинга выделяют? Охарактеризуйте их.



## **9. СОВРЕМЕННЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНТЕРНЕТ В МАРКЕТИНГЕ**

Сейчас компьютерная сеть такое же обычное дело как копировальный аппарат, факс, телефон и сам компьютер. Заниматься бизнесом, не используя сеть будет выглядеть странным.

Бизнесмены идут в Интернет быстрее чем какая-либо другая группа пользователей. Все они находят, что Интернет может реально послужить им в проведении маркетинговых исследований, поддержке поставщиков и клиентов, обмену коммерческой информацией и создании совместных предприятий. С помощью Интернета фирмы также могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск в соответствующих учреждениях.

Поскольку Интернет представляет собой совершенно новую коммуникационную среду в отличие от традиционных средств информации, во многих случаях некоторые приемы и средства маркетинга не могут быть применены в их существующей форме.

В новых условиях менеджерам по маркетингу следует сосредоточиться на разработке новых идей и принципов, поскольку «механический» перенос в среду Интернет старых форм, скорее всего, будет малоэффективным. Новая среда, предлагая новые возможности, в свою очередь, требует разработки новых подходов к рекламе, сбыту, расчетам с клиентами и другим аспектам коммерческой деятельности.

Стратегия поиска конкурентной информации в Интернет включает в себя следующие основные шаги:

- 1) Выбор удаленного сервера, который содержит краткие аннотации по интересующей тематике и позволяет осуществлять поиск по ключевым словам.
- 2) Изучение аналитических инвестиционных обзоров по конкурентам.
- 3) Изучение пресс-релизов, публикуемых конкурентами.
- 4) Сравнительный анализ конкурентов и собственной компании по следующим показателям: курсы акций, доход, оборот и т.п.
- 5) Регулярное наблюдение за конкурентами и их продукцией.
- 6) Изучение тенденций в отрасли. Поиск возможных «белых пятен» и ниш.

7) Хранение и архивирование полученной информации на винчестере для дальнейшего использования.

В любом коммерческом предприятии, будь то традиционный магазин или электронный, основным слагаемым успеха является план маркетинга, разработанный и внедренный владельцем компании. Потребуются дополнительные маркетинговые мероприятия как в Сети, так и за ее пределами.

Забыв о некоторых особенностях пользователей Интернет, служащих порой причиной дополнительных ограничений, их культуре и привычной манере общения, можно допустить вторую ошибку, рекламируя свой магазин с помощью рассылки по электронной почте всем, кто только встретится on-line, бесчисленных сообщений о его открытии. Это приведет к широкомасштабному и немедленному «наказанию» со стороны тех пользователей, которые терпеть не могут коммерцию в Сети. Есть, однако, и корректные способы рекламы своего бизнеса в Интернете.

Надо уметь представить на рынке товары и услуги; необходимо также решить все связанные с этим задачи: сегментирование рынка, определение потребностей потребителей в целевых сегментах и способа продвижения товара, связь с потребителями (другими словами, реклама).

Понятие маркетинга в Интернете остается наименее изученным и представляет главную проблему фирмы, решившей заниматься коммерцией в этой области. И хотя вряд ли кто-нибудь в ближайшем будущем сможет дать четкое определение данного термина (так как среда пользователей и технология еще не окончательно сформировались), уже сейчас можно предложить несколько стратегий ведения бизнеса в Сети.

Информационные технологии играют очень важную роль в современном маркетинге. Сейчас маркетологи всего мира проводят интерактивный маркетинг, создавая электронные витрины, размещая интерактивные рекламные объявления, участвуя в форумах, группах новостей, используя электронную почту. Причем использование информационных технологий выгодно как для потребителей, так и для маркетологов. Первые упрощают систему взаимопонимания с потребителями, снижают затраты и увеличивают эффективность, а вторые приобретают оперативность и ответственность информации и данных.

В настоящее время информационные технологии в сфере маркетинга получают все большее и большее распространение, поскольку значительное количество компаний заинтересованы в создании собственных ресурсов в глобальной сети Интернет. Как следствие, возникает проблема анализа потребительских запросов, дифференцирования клиентов по различным параметрам – например, географическому расположению пункта, из которого происходит запрос к сайту, глубине просмотра информации, размещенной на сетевом ресурсе и другим параметрам. Все эти задачи помогают решить современные программные средства и инструменты статистики. Также большое значение приобретают различные технологии сетевой рекламы – к ним относятся баннеры и банерообменные сети, всплывающие окна, некоторые элементы оформления сайта. Исследование интересующего сегмента рынка также можно проводить с учетом новых информационных технологий в маркетинге – в частности, путем составления списков поисковых запросов от потенциальных потребителей, анализа целевой аудитории посредством использования поисковых систем (в данном случае – таких крупных российских поисковых серверов, как Яндекс, Рамблер) и с помощью других технологий.

**Задание 1.** Фирма предполагает использовать разъездных розничных торговцев (коммивояжеров, агентов) в четырех географически обособленных сегментах рынка.

1) Рассчитайте общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц.

2) Учтите вероятный процент незапланированных и несостоявшихся посещений и определите потребное фирме количество сотрудников (ставок по штату).

3) Как, на ваш взгляд, можно было бы улучшить организацию их труда? От чего это зависит?

В сегменте *A* численность вероятных клиентов (реальных и потенциальных потребителей) равна 50, а рациональное количество посещений каждого из них определяется как четыре раза в месяц. В сегменте *B* имеется 70 потенциальных клиентов, а рациональная частота их посещений – два раза в месяц. В сегментах *B* и *Г* соответственно 100 и 150 клиентов, которых желательно посещать: в сегменте *B* – раз в месяц, а в сегменте *Г* – раз в два месяца. В соответствии с установленными на фирме нормами каждый

торговый агент работает в среднем 20 рабочих дней в месяц, а ежедневная усредненная норма одного агента составляет четыре посещения в день. Кроме того, из каждых ста посещений десять являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе или вследствие появления побочной информации. К тому же примерно 5% посещений могут не состояться по техническим причинам: неисправность автомобиля, отсутствие клиента.

### **Контрольные вопросы**

1. Интернет в маркетинге.
2. Что собой представляют информационные технологии в маркетинге?

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО КУРСУ «МАРКЕТИНГ»

1. Маркетинг в отношении малых предприятий.
2. Маркетинг и возможности сети Интернет.
3. Развитие маркетинга в Интернете и будущее сетевых технологий.
4. Особенности международной маркетинговой деятельности.
5. Ревизия товарного ассортимента.
6. Анализ предпочтений и мотиваций покупки конечных потребителей.
7. Понятие комплекса маркетинга и место в нем товарной политики рынка.
8. Система маркетинга в управлении фирмой.
9. Реклама в маркетинговой практике.
10. Маркетинг промышленных товаров.
11. Разработка программы маркетинга по конкретному товару.
12. Прямой маркетинг в сбытовой политике фирмы.
13. Маркетинг услуг.
14. Оценка производственно-сбытовых возможностей фирмы в маркетинговой деятельности.
15. Сущность и особенности международных маркетинговых исследований.
16. Товарные стратегии в международном маркетинге.
17. Каналы распределения в международном маркетинге.
18. Международные маркетинговые коммуникации.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АНКЕТИРОВАНИЕ** – метод получения первичной информации, основанный на проведении опроса с использованием анкеты (опросного листа). Процедура анкетного опроса предусматривает определение проблематики, разработку анкеты, достоверную выборку, способ анкетирования (личное интервью, по почте, по телефону и т.д.).

**АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ** – группа тесно связанных между собой товаров, удовлетворяющих некоторый класс потребностей, которые используются совместно, продаются одной и той же группе потребителей, распределяются через один и тот же тип розничных торговых точек и/или находятся в заданном диапазоне цен.

**БОНУСНЫЕ СКИДКИ** – предоставляются постоянным покупателям, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товара.

**БУКЛЕТ** – сфальцованное (но не сшитое) издание в 1/2, 1/4 печатного листа. Издается большим тиражом и посвящается одному или группе изделий. Главное в буклете – показ информации с помощью фотографий или рисунков при минимуме текстовых или табличных данных.

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИСТЕМА** – совокупность производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система, в которой один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество.

**ВИДОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – понятие, означающее, что различные разновидности товаров могут конкурировать друг с другом.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА** – покупатели с их демографическими характеристиками, конкуренты, посредники, финансовые учреждения, рекламные агентства и фирмы, изучающие общественное мнение, таможенные и иные правительственные органы.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА** – функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, серийное производство, продвижение товара до покупате-

ля, сбыт, обслуживание и обеспечение запасными частями, обучение персонала, взаимоотношения с поставщиками сырья и материалов и т.д., а также с финансовыми и иными внешними органами.

**ВТОРИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – использование уже имеющихся данных, ранее полученных для других целей.

**ВТОРИЧНЫЕ ДАННЫЕ** – информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

**ВЫБОР ПОСТАВЩИКА** – анализ и выбор предложений, наиболее предпочтительных с точки зрения качества, цены, срока и условий поставки.

**ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА** – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

**ВЫСТАВКА** – это показ, каково бы ни было его наименование, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества для удовлетворения потребностей.

**ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА** – количество сортов на один артикул товара.

**ДЕМПИНГ** – продажа товара по ценам, которые значительно ниже среднего рыночного уровня, по так называемым бросовым ценам, иногда даже ниже себестоимости. Во многих западных странах действуют антидемпинговые законодательства, которые защищают прибыль национальных производителей и нередко препятствуют ввозу товаров из других стран, предлагаемых по пониженным ценам в связи с недостаточной конкурентоспособностью.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** – процесс расширения сферы деятельности предприятия или выпуска им разнообразной номенклатуры продукции, как правило, не соответствующей сложившемуся производственному профилю. *Д. горизонтальная* – пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми в данное время, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. *Д. конгломератная* – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. *Д. концентрическая* – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

**ДИСТРИБЬЮТОР** – независимая посредническая фирма, осуществляющая сбыт продукции различным торговцам и предприятиям на основе оптовых закупок у производителей.

**ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – выступление в нескольких сегментах рынка с разработкой отдельного предложения для каждого из них.

**ДОЛЯ РЫНКА** – соотношение объема продаж продукции одного предприятия к общему объему продаж аналогичных товаров всех предприятий, действующих на данном рынке.

**ЕМКОСТЬ ТОВАРНОГО РЫНКА** – один из основных объектов исследования в маркетинге, поскольку этот показатель демонстрирует принципиально возможный объем сбыта товара.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА** – концепция, определяющая последовательность стадий в рамках периода существования товара.

**ИНТЕНСИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ** – обеспечение наличия запасов товара в возможно большем числе торговых предприятий.

**ИНТЕРВЬЮ ПО ТЕЛЕФОНУ** – метод проведения быстрых и дешевых опросов.

**ИСПЫТАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ** – этап разработки новинки, в ходе которого товар и маркетинговую стратегию опробуют в реальной обстановке для выяснения взглядов потребителей и дилеров на особенности эксплуатации и использования товара, на возможность его перепродажи, а также с целью определения размеров рынка.

**КАБИНЕТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – сбор и анализ вторичной информации о рынке, получаемой из официальных источников, публикаций, справочников и т.п. Используется для исследования общеэкономических процессов, тенденций. Дает возможность оценить доступность рынка, его размер, уровень цен и т.д.

**КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ** – цепочки продвижения товаров от производителя к потребителю.

**КАТАЛОГ** – многополосное сброшюрованное издание в 1/8 или 1/16 долю листа, посвященное всей номенклатуре товаров фирмы.

**КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА** – совокупность мероприятий по установлению, поддержанию и развитию связей с клиентами для увеличения сбыта товаров и услуг.



**КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА** – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА** – его рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в условиях конкуренции. Определяется системой технических, потребительских и экономических показателей, в числе которых можно назвать технический уровень продукции, функциональные, социальные, эстетические и другие полезные свойства, уровень цены покупки и затраты на потребление. Оценка конкурентоспособности проводится путем сравнения этих показателей с товаром-конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

**КОНТАКТНАЯ АУДИТОРИЯ** – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленные цели.

**КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – концентрация маркетинговых усилий на большой доле одного или нескольких субрынков в противовес сосредоточению их на небольшой доле большого рынка.

**КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ УСИЛИЙ** – утверждение, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

**КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА** – утверждение, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга.

**КОНЦЕПЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ** - утверждение, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

**КОНЦЕПЦИЯ ТОВАРНАЯ** - утверждение, что потребители будут благосклонны к товарам, имеющим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следова-

тельно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

**КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА** – утверждение, что задачами организации являются установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

**КОНЪЮНКТУРА** – это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризуют соотношение между спросом и предложением, уровень цен, товарные запасы, портфель заказов по отрасли и иные экономические показатели.

**КОСВЕННЫЙ СБЫТ** – осуществление продажи через оптовую или розничную торговлю.

**ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА** – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи.

**МАКРОСРЕДА** – силы более широкого социального плана, оказывающие влияние на микросреду, такие, как факторы демографического, экономического, природного, научно-технического, политического и культурного характера.

**МАРКА** – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов.

**МАРКЕТИНГ** – современная методология деятельности предприятия, компании, торговой организации и т.д., ориентированная на удовлетворение потребностей и получение прибыли в условиях конкуренции. Иначе говоря, деятельность по продвижению товаров, рыночная концепция управления фирмой, философия бизнеса вообще.

**МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА** – постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной, точной информации для использования ее в сфере маркетинга.

**МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ФИРМЫ** – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияю-

щих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. М. С. складывается из микросреды и макросреды.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ** – объективный сбор, учет и анализ всех данных, касающихся продажи и перемещения товаров от производителя к потребителю. К ним относятся исследования: потребительских свойств продукции; рынка; торговых и распределительных операций; информации; экономических или общественных проблем; рыночной конкурентной среды.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОСРЕДНИКИ** – фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте, распространении товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ** – комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают фирмы с рынками сбыта ее товаров. Основные элементы системы маркетинга - поставщики, фирма, конкуренты, посредники, рынок. В качестве субъектов, обеспечивающих жизнедеятельность этой системы, также выступают государственные и общественные организации, широкие слои населения и инфраструктурные образования (культура, наука, техника и др.).

**МАРОЧНОЕ НАЗВАНИЕ** – часть марки, которую можно произнести вслух.

**МАРОЧНЫЙ ЗНАК (ЭМБЛЕМА)** – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например символ, изображение, отличительная окраска или специальное шрифтовое оформление.

**МАССОВЫЙ МАРКЕТИНГ** – массовое производство, массовое распространение и массовое стимулирование сбыта одного и того же товара для всех покупателей.

**МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** – организация службы маркетинга с использованием как управляющих по товарам, так и управляющих по рынкам.

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ** – маркетинговая деятельность предприятий, организаций, объединений на международном рынке товаров и услуг. Особенности его обусловлены факторами рыночно-конкурентной среды различных стран, нормами законодательства и регулирования отношений, действующими

таможенными тарифами, валютным контролем и др. Продукт, цена, реклама, канал распределения максимально приспособляются к специфике конкретного сегмента международного рынка, а также к международным правилам, соглашениям, стандартам.

**МЕЖФИРМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – конкуренция, охватывающая фирмы, конкурирующие на основе производства аналогичных товаров или предоставления аналогичных услуг.

**МЕТОД ФИКСИРОВАННОГО ПРОЦЕНТА** – определенный процент от прошлогодней или ожидаемой суммы продаж.

**МИКРОСРЕДА** – силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее поставщикам, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ** – логическое построение их действий, направленных на удовлетворение потребностей. Оно включает этапы: осознания потребности, поиска информации, определения возможностей, принятия решения о покупке, оценки правильности выбора.

**МОТИВ** – потребность, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

**НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – обращение ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением в противовес сосредоточению усилий на одном сегменте.

**НЕЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – борьба за рынок путем достижения высокого качества изготовления, новизны (действительной или иллюзорной), повышения уровня технического обслуживания, развития прогрессивных форм сбыта, постоянного совершенствования структуры и функциональных сторон деятельности фирмы, учет специфики спроса.

**НЕЭЛАСТИЧНЫЙ СПРОС** – спрос, имеющий тенденцию оставаться неизменным, несмотря на небольшие изменения цены.

**ОБМЕН** – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

**ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ** – дополнительное обслуживание, предлагаемое при продаже товара (например, консультационное и информационное).

**ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ** – любая деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ)** – управленческая функция, в рамках которой осуществляются оценка отношений общественности, соотношение принципов и приемов деятельности лица или организации с общественными интересами, планирование и претворение в жизнь программ действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности.

**ПАТЕНТ** – документ, который удостоверяет: данное техническое решение является изобретением; автором (авторами) изобретения является (являются) такое-то лицо (такие-то лица); данное лицо (данные лица) или его (их) правопреемник (обычно предприниматель, если изобретение сделано в порядке служебной деятельности) имеет исключительное право на это изобретение.

**ПЕРВИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – сбор новых данных для принятия маркетинговых решений.

**ПЕРВИЧНЫЕ ДАННЫЕ** – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

**ПЕРСОНАЛЬНАЯ ПРОДАЖА** – термин, обозначающий приемы индивидуального контакта между продавцом и покупателем при продаже товаров и услуг.

**ПЛАН МАРКЕТИНГА** – основополагающий документ, который устанавливает, кто конкретно, что, когда, где и каким образом делает.

**ПЛАНИРОВАНИЕ** – процесс, состоящий из двух частей: *стратегическое планирование* – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга (опирается на программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста); *планирование маркетинга* – процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, набора поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, нацеленного на рост распродажи товара и максимализацию прибыли фирмы.

**ПОЗИЦИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ** – действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

**ПОСЛЕГАРАНТИЙНЫЙ СЕРВИС** – фирма-производитель ведет предусмотренные планом ремонты, капитальный ремонт, снабжает запасными частями, модернизирует технику. Такие услуги уже требуют дополнительной платы.

**ПОСЛЕПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС** – гарантийный и послегарантийный.

**ПОСТАВЩИКИ** – деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

**ПОТРЕБИТЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ** – полезность товара.

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПАНЕЛЬ** – выборочная совокупность потребителей, предназначенная для систематических наблюдений по заранее разрабатываемой программе.

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК** – отдельные лица или домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

**ПОТРЕБНОСТЬ** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ** – объем товара, который производители готовы продать при данных ценах.

**ПРЕДПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС** – помощь, оказываемая покупателю техники накануне и в момент покупки.

**ПРОДАЖА** – акт фактического законного перехода продукта от производителя к потребителю.

**ПРОДУКТ** – носитель имиджа, наиболее ярко представляющий возможности фирмы, стоящий в центре рекламных мероприятий.

**ПРОДУКТОВАЯ (ТОВАРНАЯ) ПОЛИТИКА** – совокупность мероприятий, направленных на выбор ассортимента производимых продуктов, а также предоставление гарантий по обслуживанию проданных товаров.

**ПРОПАГАНДА** – 1) Использование редакционного, а не платного места и (или) времени во всех средствах распространения информации, доступных для существующих или потенциальных клиентов фирмы, чтобы способствовать достижению поставленных целей сбыта. 2) Не личное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески

важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

**ПРЯМОЙ СБЫТ** – производитель продает товар непосредственно конечному потребителю.

**РЕВИЗИЯ МАРКЕТИНГА** – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей, а также выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

**РЕКЛАМА** – открытое оповещение о товарах, услугах с использованием отдельных изданий (проспектов, каталогов, плакатов, листовок), периодической печати (статьи, объявления, вкладки, специальные приложения), кино, радио и телевидения, наружной прямой почтовой рекламы. Действенность Р. зависит от ее целенаправленности, меткости. Р. является составной частью маркетинга, обеспечивая продвижение товара на рынке.

**РЫНОК** – сфера обмена товарами между производителями и потребителями, сложившаяся на основе разделения труда.

**РЫНОК ПОКУПАТЕЛЯ** – на нем больше власти имеют покупатели, и продавцам приходится быть более активными.

**РЫНОК ПРОДАВЦА** – на нем продавцы имеют больше власти, а более активными приходится быть покупателям.

**РЫНОК ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ПРОДАВЦОВ** – совокупность лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с выгодой для себя.

**РЫНОК ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ** – совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

**СВЯЗЬ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ** – все мероприятия, которые направлены на создание и поддержание благоприятного общественного мнения о фирме, товаре.

**СДЕЛКА** – коммерческий обмен между двумя сторонами, предполагающий наличие как минимум двух объектов ценностной значимости и согласованных условий, времени и места его совершения.

**СЕГМЕНТ РЫНКА** – группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

**СЕГМЕНТАЦИЯ** – подразделение всей массы покупателей, где бы они не находились, на определенные группы (сегменты), характеризующиеся общностью главных черт и основных требований к товару, а также практически единой мотивацией покупок данного товара.

**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА** – разделение, разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга.

**СЕЗОННАЯ СКИДКА** – уменьшение цены для потребителей, совершающих внесезонные покупки товаров и услуг.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРА** – деятельность фирмы по увеличению сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для своих ныне существующих рынков.

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН** – розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины.

**СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ** – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

**СРОК ПОСТАВКИ** – отрезок времени между приемом заказа поставщиком и поступлением заказанного на предприятие.

**СТАДИИ (ИЛИ ЭТАПЫ) ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА** – специалисты выделяют обычно такие стадии, как внедрение, рост, зрелость, спад.

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОВАРА** – это установление единых норм и требований, предъявляемых к выпускаемому товару, что позволяет создать единую систему обслуживания, упростить функционально-управленческую структуру фирмы, стандартизировать маркетинговые усилия.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА** – 1) Использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и (или) усилить ответную реакцию рынка. 2) Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара либо услуги.

**СТРАТЕГИЯ НИЗКИХ ИЗДЕРЖЕК** – направление политики фирмы, которое связывает достижение конкурентных



преимуществ с обеспечением более дешевого производства и сбыта продукции.

**СТРАТЕГИЯ ПРОЧНОГО ВНЕДРЕНИЯ НА РЫНОК** – практика установления на новый товар относительно низкой цены с целью привлечения большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка.

**СТРАТЕГИЯ «СНЯТИЯ СЛИВОК»** – практика установления на вновь изобретенный товар максимально высокой цены, которая делает выгодным восприятие новинки лишь некоторыми сегментами рынка, а фирме позволяет получать максимально возможный доход.

**ТОВАР** – экономическая категория, которую в самом общем виде можно определить как продукт, реализуемый на рынке, объект купли-продажи.

**ТОВАРНАЯ МАРКА** – понятие, в которое входят: *Марка* – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенное для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их по отношению к товарам и услугам конкурентов; *Марочное название* – часть марки, которую можно произнести.

**МАРОЧНЫЙ ЗНАК** (эмблема) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например, символ, изображение, отличительная окраска или специфическое шрифтовое оформление.

**ТОВАРНЫЙ ЗНАК** – марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой.

**ТОВАРНАЯ НОМЕНКЛАТУРА** – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

**ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА** – комплексное понятие, которое охватывает: ассортиментную политику; создание новых товаров и запуск их в производство; исключение из экспортной программы и товаров, потерявших потребительский спрос; модификацию товаров; вопросы упаковки; товарного знака и наименование товара.

**ТОВАРНО-ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – производство двух или нескольких товаров с разными свойствами, в разном оформлении, разного качества, в разной расфасовке и т.д.

**ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ** – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу, схожести их функционирования,

либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

**ТОВАРНЫЙ ЗНАК** – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Т. 3. защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием и (или) марочным знаком (эмблемой).

**ТОВАРОДВИЖЕНИЕ** – 1) Система, которая обеспечивает доставку товара к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателя. 2) Деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

**ТОВАРЫ** – потребительские (личного пользования) и производственного назначения. Товары личного пользования: изделия длительного и краткосрочного пользования, а также услуги.

**ТОВАРЫ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ** – материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование.

**ТОВАРЫ КРАТКОВРЕМЕННОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ** – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования.

**ТОВАРЫ ОСОБОГО СПРОСА** – товары с уникальными характеристиками и (или) отдельные марочные, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия.

**ТОВАРЫ ПАССИВНОГО СПРОСА** – товары, которые потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке.

**ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА** – потребитель обычно покупает их часто, без раздумий и с минимальными усилиями на сравнение между собой.

**ТОВАРЫ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ВЫБОРА** – товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

**ТОРГОВЛЯ С ЗАКАЗОМ ТОВАРА ПО ПОЧТЕ ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ** – любая деятельность по сбыту с использованием

почтовых каналов или телефонных линий для сбора заказов и (или) содействия в доставке проданных товаров.

**УПАКОВКА** – тара, материал, в который помещается товар. Предназначается для сохранения свойств товара после его изготовления и придания грузу компактности для удобства перевозки. Поскольку У. обусловлена свойством товара и условиями поставки, стороны включают во внешнеторговый договор статью о ней. У. бывает внешняя (ящики, короба, мешки, контейнеры) и внутренняя (неотделимая от самого товара без нарушения качества), обычная (общепринятая в торговле данным товаром) и специальная (применяемая в особых случаях по желанию покупателя), жесткая, мягкая и т.д.

**ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ** – разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких из этих сегментов и разработка товаров и комплексов маркетинга в расчете на каждый из отработанных сегментов.

**ЦЕНА НОМИНАЛЬНАЯ** – публикуемая в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

**ЦЕНА СПРОСА** – складывается на рынке покупателя.

**ЭТАП ВЫВЕДЕНИЯ НА РЫНОК** – распространение товара и поступление его в продажу.

**ЭТАП ЗРЕЛОСТИ** – наступает с замедлением темпов роста сбыта товара.

**ЭТАП РОСТА** – рост продаж новинки в период, когда примеру первых раскупавших ее потребителей начинают следовать и другие.

**ЭТАП УПАДКА** – падение сбыта товара, после того как он преодолел этапы выведения на рынок, роста и зрелости.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.
2. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – 676 с.
3. Басовский, Л. Е. Маркетинг : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 421 с.
4. Годин, А. М. Маркетинг : учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2010. – 672 с.
5. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник, 2010. – 366 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
7. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования. – 2016. – С. 437-446.
8. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы. – 2015. – С. 87-91.
9. Мамай, О. В. Управление инновационным развитием российской экономики // Интеграция науки и практики – условие эффективного развития аграрно-промышленного комплекса. – 2013. – С. 48-54.
10. Маркетинг / под ред. А. В. Пошатаева. – М. : КолосС, 2007. – 368 с.
11. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : ЭНИТИ-ДАНА, 2005. – 631 с.
12. Маркетинг : методические указания для выполнения практических занятий / состав.: Сотникова И. Н., Пашкина О. В. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – 31 с.
13. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учебник. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2011. – 656 с.
14. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. Б. Мусатов. – М. : ИНФРА, 2009. – 336 с.
15. Сотникова, И. Н. Особенности организации сбыта овощной продукции / М. В. Кирсанова, И. Н. Сотникова // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы. – 2015. – С. 71-72.
16. Сотникова, И. Н. Основные направления маркетинговой деятельности в овощепродуктовом подкомплексе // Вклад молодых ученых в аграрную науку. – 2014. – С. 233-236.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Ассортимент товаров 77  
**Вертикальная маркетинговая система** 58, 77  
Внешняя среда 35, 36, 77  
Внутренний маркетинг 9  
Внутренняя среда 77  
Вторичные данные 27, 78  
Выборка 26, 27, 33  
Гипотезы 24, 25, 30  
Диверсификация 52, 78  
**Жизненный цикл товара** 64, 79  
**Интенсивное распределение** 66, 79  
**Комплекс маркетинга** 70, 80  
Конечный потребитель 58  
Конкурентоспособность 12, 78, 80  
Конкуренты 38, 77, 82, 83  
Консюмеризм 9  
Концепция маркетинга 80  
Концепция совершенствования производства 6  
Культура 43, 82  
**Методы проведения маркетинговых исследований** 20  
Мотивация 30, 44  
**Неопределенность** 22  
Новаторы 48  
**Обмен** 86  
Обучение 78  
**Панель** 31, 85  
Первичные данные 84  
План маркетинга 68, 71, 73, 84  
Поведение потребителя 46  
Позднее большинство 48  
Позиционирование товара 51, 64  
Прогнозирование 22  
Прибыль 53, 69, 70, 78  
Проникновение на рынок 65  
Прямой маркетинг 63, 76  
**Раннее большинство** 48  
Реклама 83, 86  
Референтная группа 70  
Решение 84  
Рынок 5, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 37, 39, 50, 52, 55, 57, 60, 63, 64, 65, 68, 70, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91  
**Связи** 10, 12, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 37, 47, 59, 62, 63, 67, 71, 78, 81  
Сегментирование рынка 3, 47, 73, 87  
Случайная выборка 27  
Социальный класс 43  
Стратегия маркетинга 69  
Субкультура 43  
**Технология** 73  
Товары 3, 6, 7, 10, 13, 19, 30, 37, 42, 52, 54, 55, 57, 61, 62, 73, 85, 86, 89  
Товары производственного назначения 10  
**Фокус-группа** 32  
**Целевой рынок** 48  
Цели 5, 19, 20, 30, 53, 58, 60, 68, 80, 84  
Ценности 9, 44

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Современная концепция маркетинга: содержание, основные принципы, функции.....	4
2. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации.....	20
3. Маркетинговая среда.....	35
4. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей.....	40
5. Сегментирование рынков.....	47
6. Маркетинговые стратегии.....	52
7. Комплекс маркетинга.....	54
7.1. Товар и товарная политика.....	54
7.2. Цена и ценовая политика.....	56
7.3. Политика формирования сбытовой сети.....	57
7.4. Коммуникационная политика.....	59
8. Организация и контроль маркетинговой деятельности.....	68
9. Современные компьютерные технологии и интернет в маркетинге..	72
Тематика рефератов по курсу «Маркетинг».....	76
Словарь терминов.....	77
Рекомендуемая литература.....	91
Алфавитно-предметный указатель.....	92

Учебное издание

**Сотникова Ирина Николаевна  
Купряева Мария Николаевна**

# **МАРКЕТИНГ**

Учебное пособие

*Технический редактор, компьютерная вёрстка О. Ю. Панкратова*

Подписано в печать 25.05.2016. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 5,46, печ. л. 5,88.

Тираж 100. Заказ №201.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском центре  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

**А. А. Пенкин, Н. Н. Липатова**

# **Методические рекомендации**

**по выполнению выпускных квалификационных работ**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2016



**Пенкин, А. А.**

П-25 Методические рекомендации по выполнению выпускных квалификационных работ / А. А. Пенкин, Н. Н. Липатова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 26 с.

Методические рекомендации разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО в ФГБОУ ВО Самарская ГСХА. В них отражен состав, содержание, требования к оформлению и примерная тематика выпускной квалификационной работы студентов. Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» и преподавателей, осуществляющих подготовку бакалавров.

## Предисловие

В методических рекомендациях отражены основные требования к выпускным квалификационным работам (ВКР), их составу, объему, оформлению, к содержанию отдельных глав (разделов). В учебном издании описывается порядок руководства ВКР, контроля в процессе подготовки работы и порядок защиты.

В соответствии с положением о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА (академия) (протокол №9 от 29 мая 2014 г.), выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, которым завершается подготовка выпускника. ВКР может быть разработана на основе обобщения результатов выполненных выпускником курсовых работ по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций».

Выпускная квалификационная работа является завершающей работой обучающихся, по результатам положительной защиты которой им присуждается квалификация «Бакалавр» и выдается диплом.

При выполнении ВКР обучающиеся должны показать способности и умения, опираясь на полученные знания и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи в профессиональной области, грамотно излагать специальную информацию и аргументировать свою точку зрения. Затраты времени на подготовку ВКР бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Основной целью ВКР является определение соответствия уровня теоретических знаний и практических умений выпускника требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и установление степени готовности выпускника к самостоятельному выполнению профессиональных задач в рамках профиля подготовки.

# 1 Структура выпускной квалификационной работы бакалавра

Структура ВКР содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц (без приложений и списка использованной литературы и источников).

*Титульный лист* является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с приложением 1.

*Задание на ВКР* разрабатывает руководитель выпускной квалификационной работы и утверждает его у заведующего выпускающей кафедры, после чего обучающийся расписывается в его получении с согласованием сроков исполнения (прил. 2). Задание печатается на одном листе с двух сторон.

*Реферат* содержит краткое изложение содержания работы и включает в себя основные сведения об объеме текстового материала, количестве иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованной литературы и источников (прил. 3).

*Оглавление* включает в себя заголовки всех глав (разделов), параграфов (подразделов) с указанием их наименований и номеров начальных страниц. Оглавление должно строго совпадать с названием глав (разделов) и параграфов (подразделов) по тексту работы (прил. 4).

Во *введении* необходимо обосновать актуальность исследуемой темы ВКР, представить цель и задачи проводимого исследования, изучаемый объект и предмет, определить методы исследования, дать краткий обзор информационной базы исследования.

*Основная часть ВКР* включает три главы (раздела) – теоретическую, аналитическую и проектную. В основной части ВКР

приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

В первой главе (разделе) рассматривается состояние изученности темы и анализируется исследуемая проблема, то есть раскрывается теория вопроса. Приводятся результаты изучения литературы, мнений авторов по различным аспектам выполняемой работы. Отдельно приводятся результаты изучения правовых документов (постановлений, указов, законов).

Во второй главе (разделе) дается краткая характеристика природных условий хозяйства, проводится экономический анализ состояния объекта исследования. Более детальный анализ проводится для отраслей хозяйства (растениеводство, животноводство) или для производства отдельных видов продукции. Эта глава (раздел) составляется на основе анализа материалов годовых отчетов хозяйств, первичной отчетности и других материалов. Делаются расчеты по эффективности изучаемых объектов, трудоемкости, материалоемкости, фондоемкости, общих затрат на производство продукции и др.

В третьей главе приводятся пути повышения экономической эффективности производства и реализации продукции. Здесь могут быть разработаны бизнес-планы, проекты систем ведения отраслей, использования инфраструктурных подразделений, организации труда, совершенствования форм собственности. С помощью различных методов исследования, с учетом практического опыта показываются резервы увеличения производства сельскохозяйственной продукции и повышения его экономической эффективности.

Предложения ВКР должны опираться на реальные расчеты с учетом перспектив развития, а разработка путей повышения экономической эффективности изучаемых отраслей хозяйств, прогнозирование перспектив развития производства должны опираться на реальную обстановку в зависимости от конъюнктуры рынка. Необходимо дать свой обоснованный подход к решению поставленных задач и предложить конкретные меры, которые обеспечат достижение проектируемых и ожидаемых результатов. Важно дать оценку и экономическое обоснование прогнозов и перспектив развития производства и реализации сельскохозяйственной продукции, улучшения ее качества.

Предложения и рекомендации третьей главы должны иметь научное обоснование и возможность практического подтверждения. Проектирование обязательно должно быть выполнено с использованием оптимизационных расчетов, современных информационных технологий и компьютерной техники.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *выводах и предложениях* обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. На последней странице выводов и предложений ставится дата (число, месяц, год) окончания работы и подпись автора.

*Список использованной литературы и источников* должен включать изученную и использованную при написании ВКР литературу. Ссылаться следует на последние издания не старше 5-7 лет. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужные материалы, не включенные в последние издания. Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 25 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – обязательно из электронно-библиотечных систем.

Источники литературы указываются в следующей последовательности: Федеральные Законы, Указы Президента; Постановления Правительства, Положения (стандарты), ведомственные инструкции, указания, рекомендации, остальные литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов книг и статей. Иностранные источники располагаются в конце списка.

*Приложения* в ВКР дополняют текст и представляют собой вспомогательный материал, уточняющий основную часть (промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных цифровых данных, распечатки программных документов, используемых для расчетов, инструкции, отдельные положения нормативных актов). По форме они могут представлять собой текст, графики, таблицы.

## 2 Требования к оформлению выпускной квалификационной работы

ВКР должна быть напечатана на стандартном листе писчей бумаги в формате А4 с соблюдением следующих требований: поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм; шрифт размером 14 пт, Times New Roman; межстрочный интервал – полуторный; отступ красной строки – 1,25; выравнивание текста – по ширине.

Расстояние между названиями глав (разделов), параграфов (подразделов) должно быть равно двойному интервалу.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляет по центру в нижней части листа без точки. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется. Также не проставляются номера страниц на задании, реферате и оглавлении, в то же время они входят в общую нумерацию.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Microsoft Equation и вставлены в документ как объект.

Значения указанных символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой, причем каждый символ и его размерность пишутся с новой строки и в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Например, окупаемость затрат:

$$O_3 = \frac{B_p}{C_n} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где  $O_3$  – окупаемость затрат;

$B_p$  – денежная выручка;

$C_n$  – полная (коммерческая) себестоимость.

Все формулы нумеруются арабскими цифрами, номер ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Номер формулы состоит из 2-х частей, разделенный точкой, например (1.1), первая часть выделена под номер главы (раздела), вторая часть – номер формулы.

Группа формул, объединенных фигурной скобкой, имеет один номер, помещаемый точно против острия скобки.

При ссылке на формулу в тексте ее номер ставят в круглых скобках. Например: Из формулы (1.1) следует...

Порядок изложения в тексте ВКР математических уравнений такой же, как и формул.

Следует более строго подходить к содержанию таблиц, иллюстраций. Не рекомендуется повторение одних и тех же показателей в разных таблицах и иллюстрациях. По каждой таблице (иллюстрации) в тексте рекомендуется делать обобщенные выводы (заключения), а не перечислять цифровую информацию, изложенную в них.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

*Пример*

Таблица 3  
Экономическая эффективность производства зерна в РФ

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2012 г.
Производство зерна, млн. т	97,1	61,0	94,2	70,9	92,4	95,2
Урожайность зерновых культур, ц/га	22,7	18,3	22,4	18,3	22,0	96,9
Реализовано зерна, млн. т	63,3	49,4	57,8	55,6	59,3	93,7
Уровень товарности зерна, %	65,3	81,1	61,4	78,4	64,2	×
Цена реализации 1 т зерна, руб.	3676	4394	5348	6424	6824	186

В качестве иллюстраций в ВКР могут быть представлены: рисунки, планы, схемы, диаграммы, графики и фотографии. Они помещаются в тексте или выделяются в отдельное приложение. Использование иллюстраций целесообразно только тогда, когда они заменяют, дополняют, раскрывают или поясняют словесную информацию, содержащуюся в работе.

Количество иллюстраций в работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации располагаются

непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки. Иллюстрации (чертежи, схемы, графики, рисунки, диаграммы, фотографии) обозначаются словом «Рис.» и располагаются так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации должны сопровождаться подрисуночными надписями, которые располагаются по центру.

*Пример*

Рис. 1. Структура себестоимости 1 ц зерна

Иллюстрации формата более А4 помещают в приложении в порядке их упоминания в тексте работы.

По тексту ВКР необходимо расставлять ссылки на литературные источники, при этом номер источника указывается в квадратных скобках, согласно его нумерации в списке использованной литературы и источников. В случае если необходимо сослаться на мнение, разделяемое несколькими авторами одновременно, либо аргументируемое в нескольких работах одного автора, следует отметить все порядковые номера источников, которые разделяются точкой с запятой.

*Пример*

Исследованиями ряда авторов [2; 15; 20] установлено, что...

***Примеры оформления списка использованной литературы и источников***

*Официальные документы*

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. – М. : Эксмо, 2013. – 63 с.
2. О федеральном бюджете на 2006 г. : ФЗ от 26.12.2005 г. №189-ФЗ // Российская газета. – 2006. – 29, 30 декабря. – С. 48.

*Книга одного автора (монография)*

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. – М. : Финпресс, 2011. – 556 с.
2. Коваленко, Н. Я. Экономика сельского хозяйства : учебник для вузов [Текст] / Н. Я. Коваленко. – М. : ЮРКНИГА, 2008. – 284 с.



### *Книга двух авторов*

1. Водяников, В. Т. Организация и управление производством [Текст] / В. Т. Водяников, А. И. Лысюк. – М. : Изд-во «КолосС», 2012. – 506 с.
2. Черников, Г. П. Мировая экономика : учебник для вузов [Текст] / Г. П. Черников, Д. А. Черникова. – М. : Дрофа, 2003. – 432 с.

### *Книга трех авторов*

1. Минаков, И. А. Экономика сельского хозяйства [Текст] / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова, Н. И. Куликов. – М. : КолосС, 2008. – 328 с.
2. Воробьев, А. А. Финансовый менеджмент : учебник для вузов [Текст] / А. А. Воробьев, И. К. Кондратьев, С. И. Елисеев. – М. : КолосС, 2013. – 451 с.

### *Статьи из сборника научных трудов*

1. Пономарева, Е. Б. Состояние и перспективы развития мясной отрасли в России [Текст] / Е. Б. Пономарева, Н. Н. Липатова // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сборник трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 182-187.
2. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка АПК Самарской области в условиях импортозамещения / Н. Н. Липатова, Е. В. Аникеева // Развитие АПК на основе инноваций в условиях импортозамещения : сборник научных трудов. – Киров : ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2015. – С. 126-129.

### *Диссертации*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. – Пенза : ПГУ, 2007. – 166 с.
2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. – 244 с.

### *Автореферат диссертаций*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. – Пенза : ПГУ, 2007. – 23 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. – 23 с.

### *Справочники, словари*

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КолосС, 2010. – 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

### *Электронные ресурсы*

1. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; ред. Т. В. Властенко; Web-мастер Н. В. Козлова. – Электрон, дан. – М. : Рос. гос. б-ка, 1997. – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – яз. рус., англ. (дата обращения: 14.01.2016).

2. Результаты Государственного испытания Волжских сортов в 2015 году (выборочные данные) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.semenaul.ru/> (дата обращения: 6.03.2016).

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

#### *Пример*

Приложение 1, Приложение 2 и т.д.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе выполнения, допускается исправлять закрашиванием белой краской и нанесением в том же месте исправленного текста печатным способом или черными чернилами. Помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста не допускаются.

Каждый структурный элемент ВКР необходимо начинать с нового листа (страницы). Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

### **3 Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защита ВКР**

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора академии.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого студента в виде списка тем (прил. 5). После выбора темы студент подает заявление (прил. 6) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее студенту для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные) замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны студенту во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями студент в установленный срок должен доработать главу.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается руководителем и заведующим кафедрой, за которой студент был закреплен.

При необходимости, по предложению руководителя выпускной квалификационной работы, кафедра предлагает консультантов по отдельным разделам работы за счет общего лимита времени, отведенного на руководство ВКР.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 7), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
- полный непереpletенный (несброшюрованный) вариант ВКР;
- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме и заданию руководителя.

Для представления ВКР перед ГЭК представляется доклад на 3-5 минут.

Презентация, как форма представления доклада, разрабатывается в редакторе Power Point и представляется на защите с помощью электронной проекционной системы. Количество слайдов демонстрационного наглядного материала доклада рекомендуется в пределах 8-10 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок и содержательный материал. Размер текста в слайде не должен превышать семи строк.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК;
- выступление автора ВКР;
- ответы автора ВКР на вопросы членов ГЭК;

- оглашение отзыва руководителя.

Критерии выставления оценок за ВКР определяются на основе соответствия уровня подготовки выпускника и представленной им работы требованиям ФГОС ВО.

Критерии оценки ВКР и уровня ее защиты в обязательном порядке учитываются при составлении оценочного листа члена ГЭК, в котором отражены: актуальность; логика работы; сроки; самостоятельность в работе; оформление работы; литература; защита работы; оценка работы.

Количество и содержание показателей, по которым оценивается качество ВКР и ее защита, определяется учебно-методической комиссией совета факультета.

Итоговая оценка члена ГЭК представляет собой среднее арифметическое из оценок, выставляемых по принятой четырехбальной шкале по показателям.

Итоговая оценка ГЭК определяется как среднее арифметическое итоговых оценок членов ГЭК. Указанный балл округляется до ближайшего целого значения.

При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК. При этом голос председателя ГЭК является решающим.

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых аттестационных испытаний, входящих в государственную итоговую аттестацию, выпускнику присваивается квалификация «Бакалавр» и выдается диплом государственного образца.

## Приложения

Приложение 1

### *Образец титульного листа*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

студента: \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Руководитель работы \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание Фамилия И.О.)

Консультанты (при наличии)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

К защите допускается

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
подпись

А.А. Пенкин

Самара 20\_\_

*Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР*

Министерство сельского хозяйства РФ  
 федеральное государственное бюджетное образовательное  
 учреждение высшего образования  
 «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет	<u>Экономический</u>
Кафедра	<u>«Экономическая теория и экономика АПК»</u>
Направление	<u>38.03.01 Экономика</u>

УТВЕРЖДАЮ  
 Заведующий кафедрой  
 \_\_\_\_\_ А.А. Пенкин  
 «    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**З А Д А Н И Е**

на ВКР студенту \_\_\_\_\_

1. Тема ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Утверждена приказом по академии «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_

Срок сдачи студентом законченной ВКР «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Перечень графического материала:

---

---

---

---

5. Консультации с указанием к ним разделов

Раздел	Консультант, Ф.И.О	Подпись, дата

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ Принял к исполнению \_\_\_\_\_

6. Календарный план-график выполнения ВКР

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	Примечание
1			
2			
3			
4			

Студент

\_\_\_\_\_

подпись

Руководитель

\_\_\_\_\_

подпись



*Образец оформления реферата*

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы из 38 источников и изложена на 41 странице машинописного текста. Цифровой и расчетный материал представлен в 19 таблицах и 6 рисунках.

Работа выполнена на базе СПК (колхоз) им. Калягина Кинельского района Самарской области.

В выпускной квалификационной работе дается организационно-экономическая характеристика хозяйства. Проведен анализ экономической эффективности производства продукции растениеводства в СПК (колхоз) им. Калягина, выявлены резервы ее улучшения и обоснованы пути повышения экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Информационной базой послужили нормативные документы, периодическая литература и годовые отчеты предприятия, а также другие источники.

*Образец оформления оглавления*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	7
1.1 Современное состояние производства зерна в России и Самарской области.....	7
1.2 Показатели экономической эффективности производства зерна и пути ее повышения.....	14
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В ООО «КОЛОС».....	22
2.1 Природно-экономическая характеристика ООО «Колос».....	22
2.2 Экономическая эффективность производства зерновых культур в ООО «Колос».....	29
3 РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	37
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	52

*Примерная тематика ВКР бакалавра по направлению  
38.03.01 Экономика*

1. Земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования.
2. Экономическая эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).
3. Экономическая эффективность возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).
4. Экономическая эффективность химизации земледелия.
5. Экономическая эффективность и пути интенсификации кормопроизводства в хозяйстве.
6. Интенсификация производства и ее экономическая эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).
7. Экономическая эффективность внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.
8. Экономическая эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.
9. Экономическая эффективность внедрения передовой технологии в животноводстве.
10. Трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования.
11. Производительность труда и пути ее повышения (на примере отрасли).
12. Оптимальное сочетание отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).
13. Внутриотраслевая специализация и кооперирование, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).
14. Материалоемкость сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.
15. Экономическая эффективность промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.
16. Экономическая эффективность и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).

17. Экономическая эффективность внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.

18. Экономическая эффективность капитальных вложений в хозяйство.

19. Эффективность аграрно-промышленной интеграции.

20. Себестоимость продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).

21. Рентабельность производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).

22. Совершенствование отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства)

23. Опыт и проблемы осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).

24. Механизм создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.

25. Социальная сфера села и ее влияние на развитие сельскохозяйственного производства.

26. Цены на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.

27. Рынок и реализация сельскохозяйственной продукции.

28. Экономическая эффективность хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.

29. Экономическая эффективность повышения качества сельскохозяйственной продукции.

30. Экономическая эффективность производства овощей в защищенном грунте.

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

*Образец формы заявления выпускника*

Заведующему кафедрой

\_\_\_\_\_  
*(наименование кафедры)*  
экономического факультета

\_\_\_\_\_  
*(Фамилия И.О.)*  
от студента \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*(Фамилия Имя Отчество)*  
курса, группы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ формы обучения  
*(очной, заочной)*  
по направлению подготовки

\_\_\_\_\_  
*(наименование направления)*

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы бакалавра по теме

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

и прошу назначить руководителем \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)*

\_\_\_\_\_  
*(подпись студента)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

*Образец отзыва*

Министерство сельского хозяйства РФ  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное  
 учреждение высшего образования  
 «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет	Экономический
Кафедра	«Экономическая теория и экономика АПК»
Направление	38.03.01 Экономика

**ОТЗЫВ**

руководителя выпускной квалификационной работы

студента \_\_\_\_\_, выполненный на тему:  
 (Ф.И.О. бакалавра)

1. Актуальность работы: \_\_\_\_\_

2. Научная новизна: \_\_\_\_\_

3. Оценка содержания: \_\_\_\_\_

4. Положительные стороны: \_\_\_\_\_

5. Рекомендации по внедрению ВКР: \_\_\_\_\_

6. Оценка работы: \_\_\_\_\_

7. Дополнительная информация для ГЭК: \_\_\_\_\_

Заключение:  
 ВКР бакалавра

(Ф.И.О. бакалавра)

**соответствует** требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке бакалавра по данному направлению и может быть допущена к защите.

<sup>4</sup>Руководитель \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 (подпись)

## Рекомендуемая литература

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс] : учебник / Л. Ф. Сейко, О. В. Баскакова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 370 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287151>.
2. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / ред. В. З. Черняк, ред. Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 592 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188886>.
3. Информационно-издательский центр «Статистика России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.statbook.ru>.
4. Информационно-правовая система «Консультант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://consultant.ru/>.
5. Информационно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://garant.ru/>.
6. Минина, И. Д. Статистика. Теория статистики. Ч. 1. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Королькова, И. Д. Минина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 225 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/203378>.
7. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/>.
8. Министерство сельского хозяйства Самарской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx.samregion.ru/>.
9. Национальный цифровой ресурс «Рукопт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru>: свободный.
10. Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО : СМК 04-46-2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://old.ssa.ru/\\_np\\_doc/582rf/polog/СМК\\_04-46-2014.pdf](http://old.ssa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-46-2014.pdf).
11. Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ : СМК 04-59-2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://old.ssa.ru/\\_np\\_doc/582rf/polog/СМК\\_04-59-2014.pdf](http://old.ssa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-59-2014.pdf).
12. Российская научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>.
13. Самарстат (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samarastat.ru/>.
14. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Главная страница [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

## Оглавление

Предисловие .....	3
1 Структура выпускной квалификационной работы бакалавра ..	4
2 Требования к оформлению выпускной квалификационной работы.....	7
3 Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР .....	12
Приложения .....	15
Рекомендуемая литература.....	24



Учебное издание

**Пенкин Анатолий Алексеевич**

**Липатова Наталья Николаевна**

## **Методические рекомендации**

**по выполнению выпускных квалификационных работ**

Отпечатано с готового оригинал-макета

Подписано в печать 11.10.2016. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 1,51, печ. л. 1,63.

Тираж 50. Заказ №333.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»



Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

Ю. Ю. Газизьянова, Л. С. Уварова

## **Налоги и налогообложение**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Кинель  
РИО СГСХА  
2018

УДК 336.22  
ББК 65.261.4  
Г-13

**Газизьянова, Ю. Ю.**

**Г-13** Налоги и налогообложение : методические рекомендации / сост. Ю. Ю. Газизьянова, Л. С. Уварова – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 37 с.

Методические рекомендации отражают структуру и основное содержание дисциплины «Налоги и налогообложение», содержат планы проведения практических занятий, перечень необходимых для усвоения специальных терминов по каждой теме, список рекомендуемой литературы, вопросы для самоконтроля и для подготовки к экзамену.

Издание предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям, входящим в укрупненную группу специальностей и направлений 38.00.00 Экономика и управление.

## Предисловие

Налогообложение играет важную роль в развитии общества и формировании государственности. При этом налогообложение выступает не только как доминирующий источник формирования централизованных финансовых ресурсов государства, но и как один из наиболее эффективных инструментов государственного регулирования экономики, функционирующей в рыночных условиях. Неслучайно взаимоотношения граждан и государства в этой сфере регулируются специальным Налоговым кодексом. Изучение сущности, функций налогов, порядка исчисления и уплаты основных налогов и сборов в соответствии с законодательством РФ является одним из обязательных этапов подготовки квалифицированных специалистов в области экономики.

Процесс изучения дисциплины «Налоги и налогообложение» направлен на формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;

- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- способность формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации;

- способность оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды;

- способность отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации;

- способность организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации;

- способность вести работу по налоговому планированию в составе бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

- способность применять нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской деятельности, учета и контроля;

- способность вести учет имущества, доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций, уплату налогов, составлять бухгалтерскую отчетность.

Цель настоящих методических рекомендаций состоит в оказании содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины. Выполнение предусмотренных методическими материалами заданий по данной дисциплине позволит обучающимся получить необходимые знания, умения и навыки и на их базе сформировать соответствующие компетенции.

Методические материалы содержат по каждой теме:

- перечень теоретических вопросов, самостоятельно подготавливаемых во внеаудиторное время и обсуждаемых на практических занятиях;

- перечень необходимых для усвоения специальных терминов;

- практические и ситуационные задачи;

- вопросы для самоконтроля.

Задачами выполнения заданий, предлагаемых в издании, являются:

- формирование и развитие умений и навыков исчисления сумм налогов и сборов, подлежащих уплате в бюджет и внебюджетные фонды;

- повышение уровня понимания, степени и качества усвоения обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях, раскрытых в научной, учебной, научно-популярной литературе и изученных на практических занятиях;

- самостоятельное закрепление навыков работы с нормативно-правовой литературой в области налогов и налогообложения;

- формирование способности применять полученные знания в области налогов и налогообложения в практической деятельности организации;

- восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса.

## **Тема 1. Экономическое содержание налогов и их функции. Принципы налогообложения**

**Цель.** Изучить экономическое содержание, функции налогов, и принципы налогообложения. Понять сущность налоговых платежей, налагаемых государством в законодательном порядке. Установить различие налогов от других обязательных неналоговых платежей: сборов, пошлин, разовых изъятий.

### **План**

1. Налоги как экономическая категория.
2. Субъекты налоговых отношений и принципы налогообложения.
3. Функции налогов. Их роль в распределении и перераспределении внутреннего валового продукта и национального дохода.

### **Основные понятия темы**

*Налог* – обязательный индивидуальный безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на правах собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств, в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

*Налогообложение* – это основанный на властном подчинении процесс изъятия государством дохода и стоимости имущества у налогоплательщиков в виде налогов и сборов

*Сбор* – это обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений.

*Субъект налогообложения (налогоплательщик)* – это физическое или юридическое лицо, на котором лежит юридическая обязанность уплатить налог за счет собственных средств.

*Налоговые резиденты* – это налогоплательщики, зарегистрированные на территории Российской Федерации и занимающиеся экономической деятельностью на территории страны, обязанные уплачивать налоги и сборы в соответствии с действующим законодательством РФ. Физические лица являются налоговыми

резидентами Российской Федерации, если находятся на территории страны не менее 183 дней в календарном году.

*Нерезиденты* – это юридические лица и физические лица, осуществляющие экономическую деятельность и получающие доход на территории Российской Федерации, в то время как местом их регистрации являются другие государства. Нерезиденты уплачивают налоги только от дохода, полученного на территории данной страны.

*Налоговый агент* – это лицо, на которое в соответствии с НК РФ возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет и внебюджетные фонды налогов.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте предпосылки возникновения и основные черты налогов в период становления первых государственных образований. Определите основные подходы ученых к пониманию сути и природы налогов.
2. Назовите классические и современные принципы налогообложения. Дайте сравнительную характеристику.
3. Дайте дефиницию налога, назовите его отличительные признаки от неналоговых обязательных платежей.
4. Перечислите функции налогов и раскройте сущность каждой.
5. Что такое «система налогового законодательства» и «законодательство о налогах и сборах»?
6. В чем состоит значение Налогового кодекса РФ? Какими законодательными актами до принятия Налогового кодекса регулировались налоговые отношения в РФ?
7. Какова структура первой части Налогового кодекса РФ? Какова структура второй части Налогового кодекса РФ?

## **Тема 2. Элементы налогообложения**

**Цель.** Изучить структуру налога как совокупность обязательных, факультативных и дополнительных элементов налогообложения. Охарактеризовать элементы налога. Рассмотреть общий порядок исчисления налогов и сборов и их уплаты. Изучить сущность и назначение налоговых льгот, их классификация.

## **План**

1. Элементы налогообложения и их характеристика.
2. Порядок исчисления налогов и сборов и их уплаты.
3. Сущность и назначение налоговых льгот, их классификация.

## **Основные понятия темы**

*Элементы налогообложения* – это отдельные нормы законодательства, правила, процедуры, категории, понятия, которые в совокупности определяют условия обложения налогом.

*Носитель налога* – это физическое или юридическое лицо, которое, несёт издержки и ущерб по уплате налога.

*Объект налога* – это предмет, подлежащий обложению (доход, имущество, операции по реализации товаров (работ, услуг) и др.).

*Налоговая база* – элемент, характеризующий количественное выражение объекта налогообложения, представляет собой стоимостную, физическую или иную характеристику объекта налогообложения, к которому применяется налоговая ставка.

*Масштаб налогообложения* – это единица, которая кладётся в основу измерения налога, это может быть оборот предприятия или его прибыль, или его капитал, или количество рабочих и станков, или величина помещения, или стоимость имущества и т.д.

*Единица налогообложения* – это единица измерения объекта налогообложения (по НДС – денежная единица страны, по земельному налогу – гектар, при обложении транспортных средств – 1 л.с., при обложении напитков – 1 л. и т.д.).

*Налоговая ставка* представляет собой величину налоговых начислений на единицу обложения (налоговая ставка может выражаться в процентах или в твердой сумме), то есть это величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.

*Налоговый оклад* – элемент, характеризующий сумму налога, причитающуюся к уплате налогоплательщиком с одного объекта налогообложения, т.е. сумма налога, исчисленная на весь объект налогообложения за определенный период времени, подлежащая внесению в бюджетный фонд.

*Налоговый период* – элемент, характеризующий срок, по истечении которого окончательно формируется налоговая база и определяется конечный размер налогового обязательства, это календарный год или иной период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога.



*Отчетный период* – элемент, характеризующий срок, по истечении которого налогоплательщиком уплачиваются авансовые платежи по налогу, и предоставляется соответствующая отчетность.

*Порядок исчисления налога* – обязательный элемент, характеризующий методику исчисления налогового оклада.

*Налоговая льгота* – элемент, характеризующий предоставление налоговым законодательством отдельным категориям налогоплательщиков (плательщикам сборов) исключительных преимуществ, включая возможность не уплачивать налог (сбор) или уплачивать в меньшем размере, а также иное смягчение налогового бремени для налогоплательщика (плательщика сбора).

### **Контрольные вопросы**

1. Подробно охарактеризуйте элемент налога – налогоплательщик и смежные с ним понятия.
2. Объясните на практических примерах, как проявляется взаимосвязь предмета и объекта налогообложения.
3. Приведите сравнительную характеристику методов формирования и способов определения налоговой базы по налогу на прибыль организаций; укажите льготы, предусмотренные по нему налоговым законодательством.
4. Дайте определение «налогового периода» и «отчетного периода». Приведите примеры, когда они могут совпадать и отличаться.
5. Рассмотрите классификацию налоговых ставок и методов налогообложения (равное, прогрессивное, пропорциональное и регрессивное).
6. В соответствии с НК РФ охарактеризуйте порядок исчисления налога, а также порядок и сроки уплаты налога.

## **Тема 3. Налоговая система РФ**

**Цель.** Изучить понятие и теоретические характеристики налоговой системы, сущность налоговой политики государства, налогового администрирования. Рассмотреть основные признаки классификации налогов применительно к деятельности юридических лиц, познакомится с налоговыми органами РФ.

## **План**

1. Современная налоговая система Российской Федерации.
2. Права и обязанности налоговых органов.
3. Права и обязанности налогоплательщиков.

## **Основные понятия темы**

*Налоговая система* – совокупность налогов, сборов, пошлин и других платежей, взимаемых в установленном порядке с плательщиков (юридических и физических лиц) на территории страны.

*Общий налоговый режим* – это система налогообложения, при которой хозяйствующий субъект платит все необходимые налоги, сборы, платежи, установленные Налоговым кодексом; организация на общем режиме обязана вести бухгалтерский и налоговый учет, представлять в инспекцию бухгалтерскую и налоговую отчетность.

*Специальный налоговый режим* – особый порядок налогообложения, устанавливаемый в целях создания благоприятных экономических и финансовых условий деятельности хозяйствующих субъектов (упрощение порядка налогообложения, снижение налоговой нагрузки).

*Федеральные налоги и сборы* – это налоги и сборы, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации и обязательные к уплате на всей территории страны.

*Региональные налоги* – это налоги, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации, вводимые в действие законами субъектов РФ и обязательные к уплате на территориях соответствующих субъектов РФ.

*Местные налоги и сборы* – это налоги и сборы, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации и нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований и обязательные к уплате на территориях этих образований.

*Налоговое администрирование* – это процесс управления налоговым производством, реализуемый налоговыми и иными органами (налоговыми администрациями), обладающими определенными властными полномочиями в отношении налогоплательщиков и плательщиков сборов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под налоговой системой, каковы основные подходы к ее определению?
2. Назовите основные этапы развития налоговой системы России.
3. Каков состав основных взаимосвязей между элементами налоговой системы?
4. Что понимается под налоговым администрированием?
5. Каковы основные функции налогового администрирования, их основные цели, формы и методы?
6. По каким критериям налоги подразделяются на прямые и косвенные?
7. Какова иерархия построения налоговых органов в России?
8. В чем заключаются права и обязанности налоговых органов?

### **Тема 4. Налоговая политика государства на современном этапе**

**Цель.** Изучить понятие налоговой политики, её цель и задачи. Познакомится с принципами, элементами и основными этапами налогового планирования на микро- и макроуровне.

#### **План**

1. Понятие налоговой политики, ее цель и задачи.
2. Налоговое прогнозирование.
3. Налоговое планирование.

#### **Основные понятия темы**

*Налоговая политика* – это составная часть социально-экономической политики государства, ориентированная на формирование такой налоговой системы, которая будет стимулировать накопление и рациональное использование национального богатства страны, способствовать гармонизации интересов экономики и общества и тем самым обеспечивать социально-экономический прогресс общества.

*Налоговый механизм* представляет собой систему правовых норм и организационных мер, определяющих порядок управления налоговой системой страны и ее функционирования.

*Налоговое планирование* представляет собой совокупность плановых действий, объединенных в единую систему и направленных на максимальный учет возможностей оптимизации налоговых платежей в рамках общего стратегического, в том числе финансового, планирования фирмы.

## **Контрольные вопросы**

1. В чем суть понятий «налоговая политика», «субъекты налоговой политики», каковы цели, методы и формы налоговой политики?
2. Определите основную цель и задачу налоговой политики.
3. Какова взаимосвязь налоговой политики и налогового механизма страны?
4. Какой тип налоговой политики наибольшим образом способствует развитию предпринимательства, обеспечивая ему благоприятный налоговый климат?
5. Раскройте содержание понятия налоговый механизм.
6. Какие виды налогового прогнозирования Вы знаете?
7. Назовите элементы налогового планирования на макроуровне.
8. Определите элементы налогового планирования на уровне хозяйствующего субъекта.

## **Тема 5. Налогообложение прибыли (доходов) организации**

**Цель.** Изучить сущность налога на прибыль организаций. Выявить особенности определения налоговой базы по налогу на прибыль организаций. Рассмотреть методику исчисления суммы налога, подлежащей уплате в бюджет. Рассмотреть некоторые элементы планирования налога на прибыль организаций.

### **План**

1. Структура налога на прибыль организаций. Характеристика налогоплательщиков и объекта налогообложения.
2. Доходы и расходы: классификация, порядок признания доходов и расходов, связанных с реализацией.
3. Доходы и расходы: порядок признания внереализационных доходов и расходов. Доходы и расходы, не учитываемые при исчислении налоговой базы.
4. Методы признания доходов и расходов, применяемые при исчислении налога на прибыль.
5. Порядок переноса убытков на будущее при исчислении налога на прибыль.
6. Порядок формирования налоговой базы отчетного периода по налогу на прибыль.
7. Порядок исчисления и сроки уплаты налога на прибыль и авансовых платежей.

8. Отчетность по налогу на прибыль организаций. Налоговая учетная политика организации.

### **Основные понятия темы**

*Доход* – это экономическая выгода в денежной или натуральной форме, учитываемая в случае возможности ее оценки и в той мере, в которой такую выгоду можно оценить, и определяемая в соответствии с главами 23 и 25 Налогового кодекса РФ (п. 1 ст. 41 НК РФ).

*Кассовый метод* определения налоговой базы – это метод, согласно которому доходы признаются по факту их поступления, а расходы по факту выплаты денежных средств.

*Метод начисления* – это метод, согласно которому доходы и расходы признаются по факту их совершения независимо от времени поступления и выплаты денежных средств.

*Налоговая премия* – это преференция, дающая налогоплательщику право одновременно отразить при исчислении налогооблагаемой базы определенную сумму расходов на капитальные вложения в основные средства, а также в случаях достройки, дооборудования, реконструкции и т.п. таких средств.

*Постоянное представительство иностранной организации в РФ* – это филиал, представительство, отделение, бюро, контора, агентство, любое другое обособленное подразделение или иное место деятельности этой организации, через которое она регулярно осуществляет предпринимательскую деятельность на территории РФ (п. 2 ст. 306 НК РФ).

*Расходы* – это экономически обоснованные и документально подтвержденные затраты, понесенные налогоплательщиком для осуществления деятельности, направленной на получение дохода (п. 1 ст. 252 НК РФ).

*Сомнительный долг* – это любая задолженность перед налогоплательщиком, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг, в случае, если эта задолженность не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией (п. 1 ст. 266 НК РФ).

*Убыток* – это выраженные в денежной форме потери, возникшие в результате превышения расходов над доходами организации.

*Учетная политика* для целей налогообложения – это выбранная налогоплательщиком совокупность допускаемых НК РФ способов (методов) определения доходов и (или) расходов, их признания, оценки и распределения, а также учета иных необходимых для целей налогообложения показателей финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщика (ст. 11 НК РФ).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику налога на прибыль организаций.
2. В каком нормативно-правовом акте отражен порядок исчисления и уплаты действующего налога на прибыль организаций?
3. Кто является налоговым резидентом и нерезидентом РФ по налогу на прибыль организаций? Каковы правила налогообложения, применяемые к таким субъектам?
4. Какие можно дать определения контролируемой иностранной компании и контролирующему ее лицу?
5. Какова роль налоговых агентов в отношении по налогу на прибыль организаций?
6. Что из себя представляет консолидированная группа налогоплательщиков? Какие существуют ограничения на ее создание?
7. Что выступает объектом обложения по налогу на прибыль у налоговых резидентов и налоговых нерезидентов?
8. Какие доходы облагаются налогом на прибыль организаций, а какие не участвуют в расчете налогооблагаемой базы?
9. Охарактеризуйте виды расходов для целей налогообложения прибыли.
10. Что такое внереализационные доходы и расходы?
11. Какие установлены ставки налога на прибыль организаций в Налоговом кодексе РФ?
12. Как происходит исчисление и уплата налога?
13. В какие сроки должен быть уплачен налог на прибыль организаций?
14. Какие существуют подходы к минимизации налога на прибыль организаций?
15. Как рассматривать минимизацию налога на прибыль в рамках оптимизации налогообложения хозяйствующего субъекта?
16. Какие риски возникают при минимизации налога на прибыль организаций? Как обезопасить при этом ведение бизнеса?

## **Тема 6. Налогообложение субъектов малого предпринимательства**

**Цель.** Рассмотреть условия перехода и применения организациями УСН и ЕНВД. Изучить объект обложения, механизм налогообложения в рамках этих режимов. Сформировать навыки определения налоговой базы и порядок исчисления суммы единого налога при применении УСН и ЕНВД.

### **План**

1. Упрощенная система налогообложения.
2. Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности.

### **Основные понятия темы**

*Упрощенная система налогообложения (УСН)* – это специальный налоговый режим, который может добровольно применять организация или индивидуальный предприниматель, удовлетворяющие определенным критериям, среди которых – виды предпринимательской деятельности, наличие филиалов, стоимость основных средств, средняя численность работников, доля участия в капитале других организаций, установленным главой 26.2 НК РФ.

*Единый налог на вмененный доход (ЕНВД)* – это система налогообложения отдельных видов предпринимательской деятельности, которую может добровольно применять организация или индивидуальный предприниматель занимающиеся одним или несколькими видами деятельности, для которых главой 26.3 НК РФ предусмотрено применение ЕНВД.

*Вмененный доход* – это потенциально возможный доход налогоплательщика, рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение указанного дохода и используемый для расчета величины ЕНВД по установленной ставке.

*Базовая доходность* – это условная месячная доходность в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя, характеризующая определенный вид предпринимательской деятельности в различных сопоставимых условиях, которая используется для расчета величины вмененного дохода.

*Корректирующие коэффициенты базовой доходности* – это коэффициенты, показывающие степень влияния того или иного

фактора на результат предпринимательской деятельности.

*Коэффициент-дефлятор* – это корректирующий коэффициент К1, учитывающий изменение потребительских цен на товары (работы, услуги) в РФ в предшествующем периоде. Устанавливается Правительством РФ на календарный год.

*Малое предпринимательство* – это определенный тип организации бизнеса, отвечающий установленным требованиям по трём основным параметрам: размер доходов; численность сотрудников; доля участия других компаний в уставном капитале. Различают: микропредприятие, малое предприятие, среднее предприятие.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие условия должны выполняться, чтобы организация имела право применять упрощенную систему налогообложения?
2. В каком случае организация, работающая по упрощенной системе налогообложения, обязана перейти на общую систему налогообложения?
3. Какие особенности существуют при включении затрат на приобретение основных средств в состав расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу, при упрощенной системе налогообложения?
4. Обязаны ли организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на упрощенную систему налогообложения, вести бухгалтерский учет?
5. В отношении каких видов деятельности применяется система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход?
6. Замену каких налогов предусматривает применение системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход?
7. Дайте определение базовой доходности и вмененного дохода.
8. С какой целью применяются корректирующие коэффициенты?

## **Тема 7. Налогообложение сельскохозяйственных товаропроизводителей**

**Цель.** Рассмотреть условия перехода организаций на ЕСХН. Изучить объект обложения, порядок исчисления налога организаций применяющих ЕСХН.



## **План**

1. Общие условия применения системы налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей.
2. Налогоплательщики, порядок и условия перехода на уплату единого сельскохозяйственного налога.
3. Объект налогообложения.
4. Налоговая база, налоговая ставка, налоговый период.

## **Основные понятия темы**

*Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)* – это специальный налоговый режим, который разработан и введен главой 26.1 НК РФ для производителей сельскохозяйственной продукции.

*Сельскохозяйственные товаропроизводители* – это физические и юридические лица, осуществляющие производство сельскохозяйственной продукции, ее первичную и последующую (промышленную) переработку, при условии, что в доходе сельскохозяйственных товаропроизводителей от реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации этой продукции составляет не менее чем семьдесят процентов за календарный год.

*Сельскохозяйственная продукция* – это продукция растениеводства сельского и лесного хозяйства, продукция животноводства (в том числе полученная в результате выращивания и дорасщивания рыб и других водных биологических ресурсов), конкретные виды которых определяются Правительством РФ в соответствии с Общероссийским классификатором продукции.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие налоги заменяет уплата единого сельскохозяйственного налога для сельскохозяйственных товаропроизводителей-организаций?
2. Какие налоги заменяет уплата единого сельскохозяйственного налога для индивидуальных предпринимателей, производящих сельскохозяйственную продукцию?
3. В каком случае производители сельскохозяйственной продукции не вправе перейти на ЕСХН?
4. Назовите порядок и условия перехода на уплату ЕСХН.
5. Определите порядок включения стоимости основных средств в расходы, уменьшающие налогооблагаемую базу при расчете суммы ЕСХН.

6. Каким методом определяются доходы и расходы организации при расчете налогооблагаемой базы по ЕСХН?
7. Как влияет убыток прошлых лет на сумму прибыли налогового периода?

## **Тема 8. Налог на добавленную стоимость**

**Цель.** Раскрыть сущность налога на добавленную стоимость. Рассмотреть операции, признаваемые и не признаваемые объектами обложения НДС. Выявить особенности определения налоговой базы по НДС. Определить порядок отнесения налога на затраты по производству и реализации товаров (выполнению работ, оказанию услуг). Рассмотреть методику исчисления суммы налога на добавленную стоимость, подлежащей уплате в бюджет.

### **План**

1. Элементы налога на добавленную стоимость
2. Порядок формирования налоговой базы по НДС налогоплательщиками и налоговыми агентами
3. Порядок исчисления НДС
4. Основные принципы ведения налогового учета по НДС

### **Основные понятия темы**

*Добавленная стоимость* – это часть стоимости продукта, которая создается в данной конкретной организации.

*Возмещение налога из бюджета* – это регламентированная НК РФ процедура, предусматривающая зачет (возврат) налога налогоплательщику, когда за налоговый период сумма налоговых вычетов превышает общую сумму налога, исчисленную по операциям, признаваемым объектом налогообложения.

*Расчетная ставка НДС* – это налоговая ставка, определяемая расчетным путем из основной ставки (18/118 или 10/110). Применяется при получении денежных средств, связанных с оплатой товаров (работ, услуг), при получении оплаты, частичной оплаты в счет предстоящих поставок товаров (выполнения работ, оказания услуг), передачи имущественных прав, а также в иных случаях, когда в соответствии с НК РФ сумма налога должна определяться расчетным методом.

*Реализация товаров (работ, услуг)* – это передача на возмездной и безвозмездной основе (в том числе обмен товарами, работами или услугами) права собственности на товары, результаты от выполненных работ и оказанных услуг одним лицом для другого лица (ст. 39 НК РФ).

*Счет-фактура* – это документ, удостоверяющий фактическую отгрузку товаров или оказание услуг и их стоимость, содержит сводную информацию о совершенной сделке и налоговых обязательствах (ст. 169 НК РФ).

*Чистая добавленная стоимость* – это вновь созданная стоимость в процессе производства товара (выполнения услуг) на данном предприятии, представляющая собой сумму факторных доходов фирмы: заработной платы и прибыли.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое добавленная стоимость?
2. Какой способ налогообложения добавленной стоимости используется в РФ? Каковы его преимущества и недостатки?
3. В чем заключается территориальный принцип обложения НДС?
4. Почему НДС называют европейским налогом?
5. В чем отличие НДС и налога с продаж?
6. Кто является налогоплательщиком НДС?
7. Каковы условия освобождения от уплаты НДС?
8. Что является объектом налогообложения НДС?
9. Какие операции не подлежат обложению НДС?
10. Какие ставки используются при исчислении НДС и в каких случаях они применяются?
11. Каков порядок исчисления НДС?
12. Для чего предназначен счет-фактура?
13. Какие существуют основные подходы к планированию НДС?

## **Тема 9. Акцизы**

**Цель.** Понять сущность акцизного налога, рассмотреть операции, признаваемые и не признаваемые объектами налогообложения акцизами. Выявить особенности определения налоговой базы по акцизам при ввозе подакцизных товаров на территорию РФ и применения налоговых вычетов. Изучить методику исчисления суммы акцизного налога, подлежащей уплате в бюджет.

## **План**

1. Плательщики налога, объект налогообложения.
2. Налоговые ставки, налоговая база, налоговые вычеты.
3. Особенности исчисления и уплаты акцизов на отдельные виды продукции.

## **Основные понятия темы**

*Акциз* – это один из косвенных налогов, взимаемых как правило с налогоплательщиков, производящих и реализующих подакцизную продукцию

*Адвалорная ставка акциза* – это ставки, которые устанавливаются в процентах к стоимости подакцизных товаров

*Акцизная марка* – это вид фискальных марок для оплаты акцизного сбора на отдельные виды товаров (например, на вино и табак)

*Алкогольная продукция* – это вид подакцизного товара – пищевая продукция, произведенная с использованием этилового спирта, полученного из пищевого сырья с содержанием этилового спирта более 0,5% объема готовой продукции (водка, ликероводочные изделия, коньяк, вино – фруктовое, ликерное и др.)

*Возмещение акциза* – это процедура возврата налогоплательщику денежных средств из бюджетной системы РФ вследствие превышения налогового вычета над суммой исчисленного акциза

*Комбинированная ставка акциза* – это ставка, которая сочетает в себе специфическую и адвалорную ставки

*Подакцизные товары* – это товары, которые в соответствии с законодательством облагаются акцизом.

*Расчетная стоимость подакцизных товаров* – это специальный показатель, используемый при исчислении суммы акциза по некоторым видам подакцизных товаров (табачные изделия). Определяется как произведение максимальной розничной цены, указанной на пачке табачных изделий, и количества таких пачек, реализованных (переданных) в течение налогового периода или ввозимых на территорию России и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией.

*Средние дистилляты* – это вид подакцизного товара – смеси углеводов в жидком состоянии, полученные при конкретизированных в НК РФ условиях в результате первичной и (или) вторичной переработки нефти, газового конденсата, попутного

нефтяного газа, горючих сланцев.

*Твердая (специфическая) ставка акциза* – это ставка, которая устанавливается в абсолютной сумме на единицу обложения.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит сущность акцизного налогообложения? Когда и где появились первые акцизные налоги?
2. Какие товары относятся к подакцизным (международная и отечественная практика)?
3. Кто является плательщиком акцизов в Российской Федерации?
4. Каковы особенности определения объекта налогообложения акцизами?
5. Какие операции в Российской Федерации не подлежат обложению акцизами?
6. Что представляет собой налоговая база по акцизам?
7. Какие ставки существуют по акцизам?
8. Укажите налоговый период по акцизам.
9. При отсутствии отдельного учета подакцизных товаров каким образом налогоплательщик формирует налоговую базу?
10. Включаются ли полученные налогоплательщиком денежные средства, не связанные с реализацией подакцизных товаров, в налоговую базу?
11. Как исчисляется сумма налога по подакцизным товарам, в отношении которых установлены: 1) твердые ставки, 2) адвалорные ставки, 3) комбинированные ставки?
12. Как засчитывается сумма акциза, уплаченного налогоплательщиком-организацией по сырью, использованному при производстве товаров, не облагаемых акцизами?
13. Какой порядок уплаты акцизов установлен в НК РФ?

## **Тема 10. Налоговые платежи за пользование природными ресурсами**

**Цель.** Изучить особенности определения налоговой и суммы налога на добычу полезных ископаемых, подлежащей уплате в бюджет. Изучить особенности определения налоговой базы и методы расчета водного и земельного налогов.

## **План**

1. Экономическая сущность и назначение платежей за пользование природными ресурсами.
2. Платежи за пользование недрами.
3. Платежи за пользование водными ресурсами.
4. Земельный налог.

## **Основные понятия темы**

*Водопользование* – это использование различными способами водных объектов для удовлетворения потребностей Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, физических лиц, юридических лиц (п. 14 ст. 1 Водного кодекса РФ).

*Земельный кадастр* – это систематизированный свод документированных сведений о природном, хозяйственном и правовом положении земель.

*Добытое полезное ископаемое* – это продукция горнодобывающей промышленности и разработки карьеров, содержащаяся в фактически добытом (извлеченном) из недр (отходов, потерь) минеральном сырье (поруде, жидкости и иной смеси), первая по своему качеству соответствующая государственному стандарту Российской Федерации, стандарту отрасли, региональному стандарту, международному стандарту, а в случае отсутствия указанных стандартов для отдельного добытого полезного ископаемого – стандарту организации (предприятия). Ст. 337 НК РФ.

*Коэффициент, характеризующий степень сложности добычи нефти* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу нефти с учетом залежи этого полезного ископаемого на различных глубинах.

*Коэффициент, характеризующий степень выработанности конкретной залежи углеводородного сырья* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу углеводородного сырья в зависимости от выработанности месторождения такого полезного ископаемого.

*Коэффициент, характеризующий способ добычи кондиционных руд черных металлов* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу руд черных металлов в зависимости от их балансовых запасов

*Коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на*

*нефть* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу нефти в зависимости от цен на нефть марки «Юралс».

*Косвенный метод определения количества добытого полезного ископаемого* – это метод, который заключается в определении количества полезного ископаемого по данным о содержании добытого полезного ископаемого в извлекаемом из недр (отходов, потерь) минеральном сырье. Ст. 339 НК РФ.

*Налог на добычу полезных ископаемых* – это вид налога, вводимого на объем добытого (извлеченного) вещества или породы (вес, объем) и не связанного с наличием или отсутствием прибыли от добычи полезного ископаемого.

*Недра* – это часть земной коры, расположенной ниже почвенного слоя, а при его отсутствии — ниже земной поверхности и дна водоемов и водотоков, простирающейся до глубин, доступных для геологического изучения и освоения

*Нормативные потери полезного ископаемого* – это фактические потери полезных ископаемых при добыче, технологически связанные с принятой схемой и технологией разработки месторождения, в пределах нормативов потерь, утверждаемых в порядке, определяемом Правительством РФ.

*Прямой метод определения количества добытого полезного ископаемого* – это метод, который заключается в применении измерительных средств и устройств.

### **Контрольные вопросы**

1. Что из себя представляет налог на добычу полезных ископаемых?
2. Кто является плательщиком этого НДС?
3. Что такое «добытое полезное ископаемое»?
4. В каких случаях полезное ископаемое не является объектом обложения НДС?
5. Какими методами определяется количество добытого полезного ископаемого?
6. Какие существуют способы оценки добытых полезных ископаемых?
7. Какие расходы учитываются при определении расчетной стоимости добытого полезного ископаемого?
8. Каков порядок расчета налога?
9. Охарактеризуйте водный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.
10. Как исчисляется налоговая база по земельному налогу?

11. Перечислите применяемые ставки при расчете земельного налога для земель, относящихся к сельскохозяйственным.
12. Перечислите применяемые ставки при расчете земельного налога для земель, относящихся прочим землям.
13. Охарактеризуйте земельный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.

## **Тема 11. Страховые взносы**

**Цель.** Рассмотреть сущность страховых взносов, порядок определения и обоснования выплат и вознаграждений, как подлежащих, так и не подлежащих обложению страховыми взносами. Выявить особенности определения облагаемой базы и использования тех или иных тарифов при исчислении страховых взносов в отношении разных категорий плательщиков. Рассмотреть методику расчета взносов на травматизм применительно к различным видам деятельности юридического лица.

### **План**

1. Структура страховых взносов.
2. Порядок исчисления и уплаты страховых взносов.
3. Пониженные и дополнительные тарифы страховых взносов.
4. Взносы на страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

### **Основные понятия темы**

*Страховой взнос* – это платеж страхователя на регулярной основе в специальный целевой фонд, из которого в будущем осуществляется покрытие застрахованного случая.

*Страховые взносы в социальные фонды* (социальные налоги) – это разновидность прямых налоговых платежей, имеющих целевое назначение и являющихся основным источником обеспечения расходов государства на социальные нужды.

*Обязательное пенсионное страхование* – это система, предусматривающая уплату страхователем законодательно установленных взносов в специальный государственный фонд, для получения застрахованными лицами по достижении определенного возраста гарантированной пенсии.



*Обязательное социальное страхование* – это система, предусматривающая уплату страхователем законодательно установленных взносов в специальный государственный фонд, для получения застрахованными лицами при наступлении определенного страхового случая адресной социальной поддержки.

*Обязательное медицинское страхование* – это система, предусматривающая уплату страхователем законодательно установленных взносов в специальный государственный фонд, для получения застрахованными лицами при наступлении определенного страхового случая адресной медицинской помощи.

*Страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний* – это вид обязательного социального страхования, позволяющий застрахованному лицу компенсировать вред, нанесенный его здоровью в результате выполнения трудовых функций.

*Предельная величина облагаемой базы* – это определяемый государством норматив для применения регрессии при исчислении страхователями (работодателями) страховых взносов.

*Страховой тариф* – это ставка страхового взноса, как правило, выраженная в процентах.

*Пониженный тариф страхового взноса* – это льготная ставка страхового взноса, применяемая в отношении приоритетных для государства категорий плательщиков.

*Дополнительный тариф страхового взноса* – это установленный в законодательном порядке процентный показатель, увеличивающий базовый страховой тариф в отношении особых категорий застрахованных лиц (например, работающих во вредных, опасных для жизни и здоровья условиях).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику страховых взносов.
2. Какие государственные органы контролируют порядок исчисления и уплаты страховых взносов и взносов на травматизм?
3. В каких нормативно-правовых актах отражен порядок исчисления и уплаты страховых взносов, взносов на социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (взносов на травматизм)?
4. Кто является плательщиками страховых взносов и взносов на травматизм?

5. Что выступает объектом обложения страховыми взносами и взносами на травматизм?
6. Какие виды выплат не облагаются страховыми взносами и взносами на травматизм?
7. Какие установлены общие тарифы страховых взносов и взносов на травматизм?
8. Какие категории плательщиков-организаций подпадают под льготное обложение страховыми взносами и взносами на травматизм?
9. Как происходит исчисление и уплата страховых взносов и взносов на травматизм?
10. В какие сроки должны быть уплачены страховые взносы и взносы на травматизм?

## **Тема 12. Налог на имущество организаций**

**Цель.** Сформировать представление о полномочиях законодательных органов субъекта РФ в части элементов обложения налогом на имущество организаций. Выработать навыки определения налоговой базы, исчисления сумм налога и авансовых платежей исходя из среднегодовой стоимости и на основе кадастровой стоимости имущества.

### **План**

1. Плательщики налога на имущество организаций и объект налогообложения.
2. Порядок формирования налоговой базы, исчисления и уплаты суммы авансовых платежей и налога за налоговый период.

### **Основные понятия темы**

*Амортизация* – это процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере их износа на себестоимость производимой с их помощью продукции.

*Восстановительная стоимость* (текущая стоимость) – это стоимость основных средств, полученная после корректировки первоначальной стоимости в результате проведенной переоценки.

*Движимое имущество организаций* – это объекты, подлежащие перемещению и замещению в ходе ведения бизнеса (ст. 130 ГК РФ): продукция организации, транспорт, денежные средства,

ценные бумаги, акции, материальные объекты и т.п.

*Имущество организации* – это находящиеся в собственности организации материальные и нематериальные активы, используемые в производственной и иных видах деятельности. Различают движимое и недвижимое имущество.

*Кадастровая стоимость имущества* – это установленная в процессе государственной кадастровой оценки рыночная стоимость объекта недвижимости, в соответствии с законодательством об оценочной деятельности.

*Лизинг* – это вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим и юридическим лицам за определенную плату на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

*Налог на имущество* – это изъятие в пользу государства части дохода собственника (иногда пользователя) за факт владения имуществом или проведение с ним определенных операций (включая наследование, дарение, операции купли-продажи).

*Недвижимое имущество организации* – это немобильные объекты, перемещение которых не осуществляется (ст. 130 ГК РФ): участки недр, водные и лесные участки, земля, здания, оборудование, строительные объекты, находящиеся в процессе возведения и т.п.

*Основные средства* – это часть материального имущества организации, используемая многократно в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд в течение периода, превышающего 12 месяцев.

*Остаточная стоимость основных средств* – это стоимость основных средств, которая вычисляется путем нахождения разницы между первоначальной ценой объекта и его амортизацией в период эксплуатации.

*Переоценка имущества* – это способ приведения фактической (первоначальной) стоимости имущества в соответствие с рыночными ценами на определенную дату в целях создания экономических условий для обновления имущества.

*Среднегодовая стоимость имущества* определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения величин остаточной стоимости имущества (без учета имущества, налоговая база в отношении которого определяется как его кадастровая

стоимость) на 1-е число каждого месяца налогового периода и последнее число налогового периода, на количество месяцев в налоговом периоде, увеличенное на единицу (п.4 ст.376 НК РФ).

*Средняя стоимость имущества организации* определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения остаточной стоимости имущества на 1-е число каждого месяца отчетного периода и 1-е число месяца, следующего за отчетным периодом, на количество месяцев в отчетном периоде, увеличенное на единицу.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается регулирующая функция налога на имущество организаций?
2. В бюджет какого уровня государственной власти поступают платежи по налогу на имущество организаций в РФ?
3. Каковы полномочия законодательных органов власти субъектов РФ в отношении налога на имущество организаций?
4. Кто является плательщиком налога на имущество организаций?
5. Что выступает объектом налогообложения по налогу на имущество организаций?
6. Какие основные средства предприятия не являются объектом налога на имущество?
7. В какой оценке отражается стоимость имущества при расчете облагаемой базы по налогу на имущество организаций?
8. Какой порядок определения налоговой базы по налогу на имущество организаций установлен Налоговым кодексом РФ?
9. Какие ставки налога на имущество организаций действуют в РФ?
10. Какие существуют льготы по налогу на имущество организаций?
11. Каков порядок уплаты налога и авансовых платежей согласно Налоговому кодексу РФ?
12. Какие существуют подходы к планированию налога на имущество организации?

## Тема 13. Транспортный налог

**Цель.** Изучить нормативно-правовое регулирование, элементы транспортного налога. Рассмотреть порядок формирования налоговой (облагаемой) базы, ставки, порядок их применения и основные методы расчета транспортного налога, познакомиться порядком и сроками уплаты, налоговым и отчетным периодом по транспортному налогу.

### План

1. Налогоплательщики транспортного налога. Объект налогообложения.
2. Формирование налоговой базы.
3. Ставки по транспортному налогу. Налоговый и отчетный периоды.
4. Порядок исчисления и уплаты транспортного налога.

### Основные понятия темы

*Транспортный налог* – это налоговый платеж в бюджет государства, взимаемый с владельцев и пользователей транспортных средств за их регистрацию, владение и использование

*Транспортные средства* – это автотранспортные средства, предназначенные для перевозки по дорогам пассажиров и грузов (автобусы любых типов, легковые и грузовые автомобили), к транспортным средствам не относятся прицепы, полуприцепы и прицепы-ропуски.

*Несамоходное судно* – судно или водное средство, движение которого возможно только при помощи буксировки.

*Лошадиная сила* – это единица измерения мощности двигателя, используемая для расчета транспортного налога

### Контрольные вопросы

1. Каков состав плательщиков транспортного налога?
2. Что является налоговым периодом и отчетным периодом (для налогоплательщиков – юридических лиц) по транспортному налогу?
3. Как определяется налоговая база по транспортному налогу в зависимости от вида транспортного средства?
4. Какие транспортные средства не признаются объектом налогообложения по транспортному налогу?
5. Охарактеризуйте транспортный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.

6. Как исчисляется налоговая база по транспортному налогу?
7. Перечислите некоторые поправочные коэффициенты при расчете транспортного налога?
8. Перечислите применяемые ставки при расчете транспортного налога для легковых автомобилей.

## **Тема 14. Налог на доходы физических лиц**

**Цель.** Изучить особенности определения налоговой базы в зависимости от статуса налогоплательщика и применения налоговых вычетов. Изучить методику исчисления суммы налога на доходы физических лиц, подлежащей уплате в бюджет.

### **План**

1. Плательщики налога и объекты налогообложения. Определение налоговой базы.
2. Доходы, не подлежащие налогообложению.
3. Налоговые вычеты: стандартные, социальные, профессиональные, имущественные.

### **Основные понятия темы**

*Дивиденды* – это Часть прибыли акционерного общества или иного хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами, участниками в соответствии с количеством и видом акций, долей, находящихся в их владении.

*Имущественные налоговые вычеты* – это вычеты, которые предоставляются, если совершалась покупка или продажа недвижимости, условия предоставления данных вычетов установлены ст. 220 НК РФ.

*Материальная выгода* возникает от экономии на процентах за пользование заемными средствами, полученными от организации. Налоговая база определяется как превышение суммы процентов за пользование заемными средствами, выраженными в рублях, исчисленной исходя из двух третьих действующей ставки рефинансирования Центрального банка РФ на дату фактического получения налогоплательщиком дохода, над суммой процентов, исчисленной исходя из условий договора.

*Налог на доходы физических лиц* – это разновидность налога,

отличительной особенностью которого является взимание его с доходов физических лиц в бюджет государства.

*Налоговый агент* – это юридическое лицо, на которое по налоговому законодательству возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению НДФЛ в бюджет.

*Налоговый вычет* – это сумма, которая уменьшает размер дохода (так называемую налогооблагаемую базу), с которого уплачивается налог. В некоторых случаях под налоговым вычетом понимается возврат части ранее уплаченного налога на доходы физического лица, например, в связи с покупкой квартиры, расходами на лечение, обучение и т.д.

*Налоговый резидент* – это физическое лицо, фактически находящееся в Российской Федерации не менее 183 календарных дней в течение 12 следующих подряд месяцев.

*Налогоплательщики НДФЛ* – это физические лица, являющиеся налоговыми резидентами РФ; физические лица, получающие доходы от источников в РФ, не являющиеся налоговыми резидентами России.

*Профессиональные налоговые вычеты* предоставляются в сумме фактически произведенных и документально подтвержденных расходов. Однако в исключительных случаях, вместо учета фактически произведенных расходов, индивидуальные предприниматели могут получить вычет в размере 20% от общей суммы полученного ими дохода.

*Социальные налоговые вычеты* – это часть дохода физического лица, которая не облагается налогом, поскольку направляется на лечение, обучение или благотворительные нужды, условия предоставления данных вычетов определены ст. 219 НК РФ.

*Стандартные налоговые вычеты* – это сумма, уменьшающая расчетную базу при исчислении налога на доходы физических лиц, облагаемых по ставке 13%, перечень налогоплательщиков имеющих право на данный вид вычетов представлен в ст.218 НК РФ.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите объекты налогообложения НДФЛ.
2. Какие виды ставок используются при исчислении НДФЛ?
3. Каков порядок исчисления НДФЛ?
4. Как определяется налоговая база по НДФЛ?

5. Каковы сроки уплаты НДФЛ?
6. Что не признается доходами для целей исчисления НДФЛ?
7. Что относится к налоговым вычетам по НДФЛ?
8. Как может быть уменьшена налоговая база?
9. Что относится к стандартным налоговым вычетам по НДФЛ?
10. Кто признается плательщиком налога и, кто производит исчисление и уплату налога?

## **Тема 15. Методы оптимизации налоговой нагрузки**

**Цель.** Изучить методы оптимизации налоговой нагрузки, проанализировать возможные проблемы и риски применения законных методов снижения налоговой нагрузки.

### **План**

1. Управление налоговой системой на уровне государства.
2. Оптимизация налоговой нагрузки для предприятий аграрного сектора экономики.
3. Основные направления совершенствования налоговой системы РФ на современном этапе.

### **Основные понятия темы**

*Налоговое планирование* – это выбранные компанией способы оптимального сочетания построения правовых форм отношений и возможных вариантов их интерпретации в рамках действующего налогового законодательства.

*Дробление бизнеса* – это бизнес-процесс, в результате которого вместо одной крупной компании (юридического лица) появляется ряд новых самостоятельных структур (организаций).

*Мнимая сделка* – это сделка, заключенная только для вида, без намерения создать соответствующие ей правовые последствия.

*Притворная сделка* – это сделка, заключаемая сторонами для вида в целях прикрытия другой сделки, которую стороны в действительности желали заключить, притворная сделка, так же как и мнимая, во всех случаях признается недействительной.

*Налоговая выгода* – это уменьшение размера налоговой обязанности налогоплательщика вследствие, в частности, уменьшения налоговой базы, получения вычета, льготы, применения более низкой налоговой ставки, а также получение права на возврат



(зачет) или возмещение налога из бюджета.

*Деловая цель* – это экономическая или иная разумная причина, которая побудила налогоплательщика к определенной хозяйственной операции.

*Налоговое правонарушение* – это виновно совершенное, противоправное (совершенное в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента и иных лиц, за которое НК РФ установлена ответственность.

*Административная ответственность в сфере налогообложения* – это ответственность организаций, их должностных лиц и ИП за налоговые правонарушения, предусмотренные Кодексом РФ об административных правонарушениях.

*Должностное лицо* – это лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, т.е. наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в организациях.

*Налоговое преступление* – это виновное общественно опасное деяние (действие или бездействие) в сфере налогообложения, за совершение которого Уголовным кодексом РФ (УК) предусмотрено наказание.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие существуют способы снижения налоговой нагрузки на предприятие?
2. Охарактеризуйте метод «дробления бизнеса» как способ налогового планирования.
3. Назовите «опасные» признаки дробления бизнеса.
4. Какие Вы знаете способы снижения зарплатных налогов?
5. Какие существуют виды уклонений от уплаты налогов и схемы минимизации налоговых обязательств?
6. Какие виды налоговых правонарушений предусмотрены налоговым законодательством?

## Вопросы для подготовки к экзамену

1. Объективная необходимость налогов, их экономическое содержание.
2. Роль и место налогов в системе общественных отношений.
3. Функции налогов.
4. Основные принципы налогообложения.
5. Понятие об элементах налогообложения.
6. Объект налогообложения, субъект налогообложения, налоговая база.
7. Налоговые ставки, налоговые льготы, налоговый период.
8. Методы и способы взимания налогов.
9. Понятие о налоговой системе государства.
10. Особенности налоговой системы Российской Федерации.
11. Классификация налогов по территориальному признаку.
12. Классификация налогов по способу взимания и назначению.
13. Налоговая политика государства: цели, задачи, основные направления на современном этапе.
14. Налоговый механизм и его реализация при формировании бюджетов всех уровней.
15. Налоговое планирование на уровне государства.
16. Налоговое планирование на предприятиях.
17. Налог на прибыль: экономическое содержание, роль в формировании доходов бюджета.
18. Плательщики налога на прибыль, объект налогообложения.
19. Состав доходов и порядок их определения; доходы, не учитываемые при расчете налоговой базы.
20. Состав расходов, учитываемых при расчете налоговой базы; порядок их расчета.
21. Организация налогового учета, порядок исчисления налога на прибыль.
22. Налоговые ставки, порядок уплаты налога.
23. Особенности учета доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций; расчет налоговой базы и порядок уплаты налога на прибыль.
24. Упрощенная система налогообложения малого предпринимательства.
25. Единый налог на вмененный доход.
26. Единый сельскохозяйственный налог – назначение, плательщики, налоговая база.
27. Единый сельскохозяйственный налог- порядок определения доходов и расходов, порядок исчисления и уплаты.

28. Налог на добавленную стоимость: экономическая роль, особенности в РФ.
29. Плательщики налога; порядок расчета налоговой базы.
30. Налоговые вычеты; налоговые льготы; операции, не облагаемые НДС.
31. Ставки налога, порядок исчисления и уплаты.
32. Назначение акцизов и виды подакцизных товаров.
33. Налоговые вычеты, налоговые ставки, порядок и сроки уплаты.
34. Экономическая сущность и назначение платежей за пользование природными ресурсами.
35. Платежи за пользование недрами.
36. Платежи за пользование водными ресурсами.
37. Земельный налог.
38. Страховые платежи во внебюджетные фонды: назначение, плательщики.
39. Выплаты, на которые начисляются страховые платежи во внебюджетные фонды.
40. Суммы выплат, не облагаемые страховыми платежами во внебюджетные фонды.
41. Ставки страховых платежей во внебюджетные фонды.
42. Транспортный налог.
43. Плательщики налога на имущество организаций, объект налогообложения.
44. Порядок расчета налоговой базы для исчисления налога на имущество организаций, налоговые ставки, налоговый период.
45. Налог на доходы физических лиц: экономическая сущность, особенности в РФ.
46. Плательщики, порядок расчета налоговой базы.
47. Доходы, не подлежащие налогообложению.
48. Стандартные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц. Налоговая база.
49. Социальные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц.
50. Имущественные и профессиональные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц.
51. Налоговые ставки, налоговый период.
52. Налогообложение имущества физических лиц.
53. Управление налоговой системой на уровне государства.
54. Оптимизация налоговой нагрузки для предприятий аграрного сектора экономики.
55. Основные направления совершенствования налоговой системы РФ на современном этапе.

### **Рекомендуемая литература**

1. Зарук, Н. Ф. Налоги и налогообложение в АПК : учеб. пособие / Н. Ф. Зарук, М. Ю. Федотова, О. А. Тагирова [и др.] – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 369 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/227964>
2. Кузьменко, В. В. Налоги и налогообложение : учеб. пособие / В. В. Кузьменко, Н. С. Бескорвайная, С. Н. Блудова [и др.]. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/314121>
3. Мешкова, Д. А. Налогообложение организаций в Российской Федерации : учебник / Д. А. Мешкова, Ю. А. Топчи; под ред. А. З. Дадашева. – М.: «Дашков и К», 2015. – 160 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287013>
4. Майбуров, И. А. Налоги и налогообложение : учебник / И. А. Майбуров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с.
5. Российская Федерация. Налоговый Кодекс РФ, части 1 и 2. [Электрон. ресурс]. [принят 31 июля 1998 года № 146-ФЗ] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)

## Оглавление

Предисловие .....	3
Тема 1. Экономическое содержание налогов и их функции. Принципы налогообложения .....	5
Тема 2. Элементы налогообложения .....	6
Тема 3. Налоговая система РФ .....	8
Тема 4. Налоговая политика государства на современно этапе ..	10
Тема 5. Налогообложение прибыли (доходов) организации .....	11
Тема 6. Налогообложение субъектов малого предприниматель- ства .....	14
Тема 7. Налогообложение сельскохозяйственных товарпроиз- водителей .....	15
Тема 8. Налог на добавленную стоимость .....	17
Тема 9. Акцизы .....	18
Тема 10. Налоговые платежи за пользование природными ре- сурсами .....	20
Тема 11. Страховые взносы .....	23
Тема 12. Налог на имущество организаций .....	25
Тема 13. Транспортный налог .....	28
Тема 14. Налог на доходы физических лиц .....	29
Тема 15. Методы оптимизации налоговой нагрузки .....	31
Вопросы для подготовки к экзамену .....	33
Рекомендуемая литература .....	35

Учебное издание

Газизьянова Юлия Юнусовна,  
Уварова Людмила Серафимовна

## Налоги и налогообложение

Методические рекомендации

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 2.07.2018. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 2,15; печ. л. 2,31.  
Тираж 50. Заказ № 197.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Физическая культура и спорт»

**В. А. Мезенцева**

## **Организация и методика проведения занятий по физической культуре в вузе**

**Методические указания для практических занятий**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2015

УДК 736 (07)  
ББК 75 Р  
М-44

**Мезенцева, В. А.**

**М-44** Организация и методика проведения занятий по физической культуре в вузе : методические указания для практических занятий / В. А. Мезенцева. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 48 с.

В методических указаниях конкретизированы отдельные разделы рабочей программы по физической культуре – лёгкая атлетика, футбол, волейбол, баскетбол, атлетическая гимнастика. Содержание методических указаний позволяет использовать средства физической культуры в целях сохранения и укрепления здоровья, физического развития. В учебном издании представлены основные методы, принципы построения занятий, техника выполнения базовых элементов легкой атлетики, приводятся упражнения для изучения и совершенствования различных игровых приемов в футболе, волейболе, баскетболе. Методические указания соответствуют основным требованиям рабочей программы «Физическая культура» для бакалавров в ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА.

© Мезенцева В. А., 2015  
© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2015



## Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>1. Легкая атлетика</b> .....	5
1.1. Методика обучения бегу на средние и длинные дистанции.....	5
1.2. Методика обучения кроссовому бегу.....	8
1.3. Методика обучения бегу на короткие дистанции.....	9
1.4. Методика обучения метанию гранаты.....	12
<b>2. Футбол. Методика обучения</b> .....	14
<b>3. Волейбол</b> .....	17
3.1. Методика обучения стойкам и перемещениям, передача мяча двумя руками сверху.....	17
3.2. Прием и передача мяча в волейболе.....	18
3.3. Обучение подачам.....	20
<b>4. Баскетбол</b> .....	25
4.1. Передвижение, прыжки, остановки и повороты.....	25
4.2. Ловля мяча.....	26
4.3. Передачи мяча.....	27
4.4. Броски в корзину.....	29
4.5. Ведение мяча.....	31
4.6. Финты.....	32
4.7. Техника передвижений.....	34
4.8. Техника овладения мячом и противодействия.....	35
<b>5. Атлетическая гимнастика</b> .....	37
<b>Рекомендуемая литература</b> .....	47

## Предисловие

Цель данных методических указаний – научить студентов методически обоснованно и целенаправленно использовать средства физической культуры, для обеспечения профессиональной, физической, психофизической надежности, необходимой для социальной мобильности и устойчивости в обществе, совершенствования общей физической подготовленности.

В методических указаниях отражены особенности современной методики занятий физической культурой: комплексный подход в решении задач учебно-тренировочного процесса – сочетание физического развития с умственным, нравственным и эстетическим развитием; формирование знаний в процессе освоения практических умений и навыков; формирование осанки, улучшение телосложения; удовлетворение интереса к популярным среди молодежи видам упражнений; развитие самостоятельности с целью воспитания привычки к ежедневным занятиям оздоровительной физической культурой и спортом.

В результате изучения данных методических указаний у студентов формируются компетенции, связанные с пониманием и правильным использованием представлений о физической культуре личности, методов физического воспитания для повышения адаптационных резервов организма, укрепления здоровья, для последующего применения полученных знаний, навыков и умений, обеспечивающих активную профессиональную деятельность.

## 1. Легкая атлетика

### *1.1. Методика обучения бегу на средние и длинные дистанции*

При подготовке бегунов на средние и длинные дистанции в первую очередь необходимо научить их правильным, наиболее эффективным и экономным движениям. Процесс обучения технике бега рекомендуется строить в следующей последовательности.

*Задача 1. Создать представление о беге на средние и длинные дистанции.*

Средства обучения бегу:

- рассказ о дистанциях для мужчин и женщин, о высших достижениях в беге, местах проведения бега, об основных правилах соревнований по легкой атлетике;
- демонстрация техники бега.

*Задача 2. Обучение технике бега маховым шагом на прямой дистанции и на повороте.*

Средства обучения бегу:

- демонстрация техники бега маховым шагом на прямом отрезке 80-100 м;
- краткий разбор основных моментов бега (постановка стоп на грунт, толчок, подъем бедра, наклон туловища и движение рук);
- бег по прямой на 80-100 м маховым шагом в среднем темпе;
- движение руками, стоя на месте и в беге;
- разбор основных положений при беге на повороте (постановка стоп, наклон туловища, работа рук);
- демонстрация техники бега по повороту на 80 и 100 м;
- бег на 50-60 м при входе в поворот;
- бег на 80-100 м при входе в поворот и по повороту;
- бег на 50-60 м при выходе с поворота;
- бег на 100-120 м на повороте.

*Методические указания по методике обучения бегу*

При изучении техники бега маховым шагом по прямой дистанции или на повороте демонстрация бега может быть выполнена преподавателем или же занимающимся. Обучение осуществляется путем многократного бега на отрезках по прямой в 80-100 м.

При этом преподаватель контролирует:

- постановку ноги на грунт с передней части стопы;

- прямолинейность бега, используя меловые линии;
- полное разгибание ноги в момент заднего толчка;
- вынос бедра вперед-вверх.

После разбора и демонстрации бега на повороте, обучающийся пробегает по 50-60 м при входе в поворот, на повороте и при выходе с поворота, обращая внимание на плавный вход и выход с поворота, постепенный наклон туловища влево и вперед, на отведение локтя правой руки вправо и на постановку ног.

При изучении техники бега преподавателю необходимо обратить внимание на поворот, т.к. обучающийся вместо наклона всего тела от правой ноги в момент толчка ею влево и вперед наклоняется только влево, или же делает наклон влево только головы или боковой изгиб в пояснице. В таких случаях следует объяснить, что такой наклон зависит от скорости бега и от крутизны поворота и обеспечивается постановкой ног на грунт (особенно правой). Равновесие при этом поддерживается асимметричной работой рук. Начинать обучение движению рук при этом следует сначала стоя на месте. Движение левой рукой вперед-назад, а правой как бы поперек, наподобие смычка при игре на скрипке, но кисть правой руки не должна пересекать плоскость симметрии, а потом уже пробегать отрезки по повороту.

***Задача 3. Обучение технике высокого старта на прямой дистанции и на повороте.***

Средства обучения бегу:

- рассказ и демонстрация основных положений бегуна по команде «На старт!», «Внимание!» и «Марш!»;
- выполнение этих команд на месте с уточнением положений с исправлением ошибок;
- выход с высокого старта с пробеганием 20-40 м на прямой дистанции и на повороте;
- построение стартовой линии при общем старте и входе в поворот.

***Методические указания по методике обучения бегу***

При изучении техники высокого старта группа строится в одну или несколько шеренг. Каждой шеренге подается команда, после чего преподаватель проверяет правильность ее исполнения: расстановку и сгибание ног, распределение веса тела, наклон туловища, расположение рук и т. п.

При обучении выходу со старта и стартовому разгону лучше давать старт сначала каждому обучающемуся, проследить за его выталкиванием, работой рук, выходом в наклоне без раннего выпрямления, а затем перейти к работе с группой в 6-8 человек.

Начало бега со старта на повороте существенно ничем не отличается от старта по прямой, за исключением того, что вместо прямой стартовой линии строится в виде дуги радиусом в 20 м, центр которой находится на внутренней бровке в 20 м от линии финиша. При таком старте необходимо обращать внимание на то, чтобы обучающиеся студенты подходили к бровке по касательной к дуге поворота.

#### *Задача 4. Совершенствование техники бега.*

Средства обучения бегу: пробегание 100-200 м с различной скоростью.

#### *Методические указания по методике обучения бегу*

Основным средством совершенствования техники бега является пробегание отрезков вначале по 100-200 м, а потом, по мере овладения техникой и развитием основных качеств занимающихся (быстроты, выносливости, силы), 300-400 м с постепенным ускорением их пробегания. В процессе занятий преподаватель устанавливает наиболее типичные ошибки, присущие отдельным занимающимся студентам, и намечает пути их исправления.

Очень часто ошибки того или иного обучающегося зависят от слабости мышц, поднимающих бедро, или же недостаточной эластичностью мышц задней поверхности бедра, что тормозит подъем, а зачастую – и то, и другое.

В таких случаях необходимо подобрать упражнения, укрепляющие мышцы передней части бедра и растягивающие мышцы задней поверхности. Наиболее распространенными упражнениями являются: бег с высоким подниманием бедра, подскоки с высоким подниманием бедра; имитация бега в висе на стенке или на перекладине и т.д. При слабом заднем толчке можно рекомендовать прыжки с ноги на ногу (бег толчками), бег в упоре и т.д.

Помимо этих упражнений, для развития подвижности и укрепления голеностопного сустава, а также для обучения свободному не напряженному бегу можно рекомендовать «семенящий бег» и бег с высоким подниманием бедра и забрасыванием голени.

## ***1.2. Методика обучения кроссовому бегу***

Особенности техники кроссового бега надо изучать после усвоения техники бега на средние и длинные дистанции. Выбирают подходящие участки местности, а способы преодоления препятствий можно разучивать на стадионе и в спортивном зале.

***Задача 1.*** Создать представление и добиться правильного понимания техники кроссового бега.

Средства:

- объяснить суть и особенности техники кроссового бега;
- ознакомить с правилами организации соревнований по кроссовому бегу;
- демонстрация техники кроссового бега (показ правильного выполнения по видеоматериалам, схемам, фотографиям и т.д.).

***Задача 2.*** Научить бегу с горы на гору.

Средства:

- бег с горы;
- бег по ровной поверхности с переходом на бег с горы;
- бег с горы с переходом на бег по ровной поверхности;
- бег по ровной поверхности с переходом на бег в гору;
- бег в гору с переходом на бег по ровной поверхности.

### *Методические указания*

Выбирать отрезки 80-100 м сначала на пологих, а затем на более крутых склонах и подъемах. Следить, чтобы во время бега с горы занимающиеся студенты ставили стопу на пятку, туловище и плечи отклоняли назад, а во время бега в гору – на переднюю часть стопы; туловище и плечи наклоняли вперед.

***Задача 3.*** Научить бегу на грунтах различной твердости.

Средства:

- бег по твердой почве (камень, асфальт и т.д.);
- бег по рыхлому грунту (пашня, песок, опилки и т.д.);
- бег по мокрому и скользкому грунту.

### *Методические указания*

Пробегать отрезки 60-100 м сначала медленно, постепенно увеличивая скорость. Упражнение выполнять по прямой на ровной поверхности, потом на повороте, а после этого с горы и на гору по

прямой и в повороте. В третьем упражнении увеличивают частоту шагов, уменьшая их длину.

**Задача 4.** *Научить преодолевать горизонтальные и вертикальные препятствия.*

Средства:

- бег с преодолением (с ноги на ногу) нешироких канав, ям, ручьев и т.д.;
- перепрыгивания через препятствия с наступанием на них одной ногой;
- преодоление препятствий.

*Методические указания*

Величина отрезков должна быть 60 м и 100 м; ширина препятствий не более 2 м, а высота 50-70 см. Приближаясь к ним, надо ускорить бег, а после приземления (на переднюю часть стопы) продолжить бег без остановки.

**Задача 5.** *Научить кроссовому бегу в целом.*

Средства:

- бег на отрезках 100-200 м с преодолением различных природных препятствий;
- пробежка полных кроссовых дистанций.

### **1.3. Методика обучения бегу на короткие дистанции**

Главная задача в методике обучения бегу на короткие дистанции – научить студентов правильно выполнять основные элементы техники бега, бежать свободно и быстро. Для этого ниже даются последовательность обучения, частные задачи, средства их осуществления и методические указания по обучению бегу на короткие дистанции.

**Задача 1.** *Создать у занимающихся студентов правильное представление о технике бега на короткие дистанции.*

Средства обучения:

- указать, какие дистанции бега относятся к коротким дистанциям;
- показать правильную технику бега на короткие дистанции;
- разобрать обучающие фильмы и фотографии по технике бега на короткие дистанции;

- усвоить правила соревнований по бегу на короткие дистанции.

***Задача 2. Научить технике бега по дистанции.***

Средства обучения:

- показ техники бега;
- многократный бег без ускорения и с ускорением на различных отрезках дистанции от 30 до 100 м.

***Методические указания по бегу на короткие дистанции***

Пробежки без ускорения выполняются со средней скоростью. В беге с ускорением занимающийся, заняв исходное положение (и.п.) (сильнейшая нога немного впереди), начинает бежать медленно, постепенно увеличивая скорость до тех пор, пока сохраняется свобода движений и правильная их структура. При таком беге легче контролировать движения и усвоить правильные навыки в беге.

***Задача 3. Научить занимающихся студентов технике бега по повороту.***

Средства обучения:

- пробежки по повороту дорожки без ускорения и с ускорением на 60-100 м;
- бег с различной скоростью по кругу радиусом 10-20 м.

***Методические указания по бегу на короткие дистанции***

Бег следует начинать по повороту дорожки с большим радиусом, а затем по кругу, постепенно уменьшая его радиус.

***Задача 4. Научить технике низкого старта и стартового разгона.***

Средства обучения:

- показать расстановку колодок и рассказать об основных положениях спринтера на старте;
- самостоятельная установка студентами стартовых колодок при старте на прямой и повороте;
- выполнение команд «На старт!» и «Внимание!»;
- бег с низкого старта на прямой дистанции и на повороте самостоятельно и по команде.

***Методические указания по бегу на короткие дистанции***

По команде «На старт!» обучающийся выходит вперед колодок, опускает руки на дорожку впереди линии старта, упирает сильнейшую ногу в опорную площадку передней колодки,



а слабейшую ногу – в опорную площадку задней колодки. Далее, сгибая впереди стоящую ногу, опускается на колено сзади стоящей ноги, а руки переносит к линии старта. Заняв такое положение, студент должен проверить, удобно ли оно для него.

При обучении низкому старту необходимо проконтролировать:

- поднимание таза по команде «Внимание!» медленным плавным движением (при этом пятки следует оттянуть назад);
- одновременную и разноименную (с ногами) работу рук при выходе со старта;
- выход со старта и стартовый разгон в наклонном положении;
- постепенное увеличение длины шагов и нарастание скорости бега при законченном отталкивании;
- постепенное выпрямление туловища во время стартового разгона и плавный переход в бег по дистанции.

Первые 2-3 старта с пробегом 10-15 м следует выполнять по команде преподавателя, чтобы занимающиеся почувствовали интервал между командами и уточнили положения «На старт!» и «Внимание!». Надо дать возможность занимающимся самостоятельно, без команды упражняться в беге с низкого старта с пробегом 10-15 м, после чего возвратиться к бегу с низкого старта под команду с пробегом 35-40 м, выполняя полностью стартовый разгон и переход на бег по дистанции маховым шагом. После изучения техники бега с низкого старта на прямой дистанции надо перейти к изучению бега с низкого старта на повороте.

**Задача 5.** *Научить занимающихся студентов технике финиширования.*

Средства обучения:

- показ и разъяснение значения техники финиширования с броском на ленточку;
- выполнение наклона вперед с отведением рук назад при ходьбе и беге;
- бросок на ленточку с отведением рук назад при медленном и быстром беге.

*Методические указания по бегу на короткие дистанции*

Финиширование с броском на ленточку следует проводить в шаге, а затем в беге; расстояние для разбега постепенно увеличивать и довести до 30-40 м.

**Задача 6.** *Совершенствование техники бега на коротких дистанциях.*

После овладения основами техники бега занимающийся должен систематически работать над уточнением деталей техники и закреплением правильных навыков. При разрешении данной задачи необходимо творчески применять специальные упражнения, которые во многом способствуют совершенствованию техники бега.

#### **1.4. Методика бучения метанию гранаты**

Обучение метанию гранаты проводят следующим образом.

**Задача 1.** *Создать правильное понятие и представление о представленном виде спорта.*

Средства:

- рассказы о метании гранаты;
- показ правильной техники метания гранаты;
- просмотр фильмов, рисунков и фотографий, в которых спортсмены метают гранаты.

**Задача 2.** *Обучиться вначале технике метания гранаты с места.*

Средства:

- метание различных вспомогательных снарядов, таких как: камни, мячи, палки, ядра и др.;
- овладение держанием и захватом гранаты;
- метание гранаты с увеличением дальности полета гранаты, используя выпрямляющее движение ног; то же, но при отведении гранаты назад, надо приподнять левую ногу и поставить ее на грунт – метание гранаты на дальность;
- стоя лицом вперед, левую ногу поставить впереди, правую на носке – метание гранаты вниз перед собой.

#### **Методические указания по метанию гранаты**

При выполнении данных упражнений, обратите внимание на то, чтобы правая рука с гранатой выходила локтем вперед и вверх. Метание гранаты должно заканчиваться захлестывающим движением кисти метавущей руки. Также надо следить за выпрямляющим движением ног, соблюдая ось: левая нога – левое плечо, добиваться вертикального вращения гранаты во время полета.

**Задача 3.** *Обучиться технике «обгон снаряда» и бросковых шагов.*

Средства:

- имитация бросковых шагов в беге и ходьбе;
- метание гранаты с трех шагов с отведенной рукой в исходном положении;
- метание гранаты с четырех бросковых шагов;
- отведение гранаты в движении и на месте (беге и ходьбе).

*Методические указания по метанию гранаты*

В первом упражнении метаящий гранаты студент стоит лицом вперед, левая нога располагается на контрольной отметке. С шагом правой ноги рука с гранатой начинает отводиться движением вперед и вниз. С другим шагом, правое плечо опускается ниже другого, занимающийся студент завершает отвод руки с гранатой, поворачивается левым боком. Третий шаг (скрестный) – выполняется за счет резкого толчка правой ноги с последующим ее выносом вперед. Нога ставится с пятки, носок должен быть развернут наружу. С шагом студент имитирует метание гранаты с поворотом грудью в сторону метания.

Во 2-ом упражнении студент, метаящий гранаты, начинает движение с левого шага. При отведении руки с гранатой важно сохранить широкую амплитуду движений. Начало движений должно совпадать с шагом правой ноги и заканчиваться с постановкой другой на грунт.

С постановкой левой ноги на грунт в 4-ом шаге финальное усилие начинается поворотом правой половины тела в сторону метания гранаты. Во время выполнения метания гранаты, студент не должен проваливаться на ногах, а также переносить вес тела полностью на левую прямую ногу. Заканчивать метание гранаты надо захлестывающим движением кисти.

После того, как занимающийся метнул гранату, он должен вынести вперед правую ногу и поставить ее на грунт с развернутым внутрь носком.

**Задача 4.** *Овладеть методикой (техникой) разбега.*

Средства:

- ускоренный бег обучающегося студента с гранатой на 20-30 м, держа гранату над плечом;
- отведение гранаты в беге и ходьбе повторно на 50-80 м.

### *Методические указания по метанию гранаты*

Разбег надо проводить прямолинейно, движения ускоряются, и рука с гранатой не напряжена.

Овладеть методикой (техникой) метания гранаты в целом.

Средства:

- метание гранаты с небольшого разбега в полсилы;
- то же самое упражнение, но с большей дальностью броска гранаты;
- метание гранаты с полного разбега.

### *Методические указания по метанию гранаты*

Множественно подбирать длину разбега, следя за тем, чтобы левая нога точно попадала на контрольную отметку.

## **2. Футбол. Методика обучения**

**1. Удары по мячу.** Удар внешней частью подъема ноги. Выполняется этот прием из прямого разбега к мячу. Подбежав к мячу, занимающийся ставит опорную ногу (правую) немного сзади линии мяча и, сильно замахнувшись левой ногой, делает удар внешней частью подъема.

Удар внутренней частью подъема выполняется так же, только разбег к мячу делается сбоку от него, а удар осуществляется внутренней частью подъема. Удар внутренней стороной стопы применяется при передаче мяча на небольшое расстояние разбега к мячу, левая (опорная) нога относится почти на одну линию с мячом слева, а правая ударная с отведенным вправо носком ноги делает удар по мячу в необходимом направлении.

**2. Ведение мяча.** Ведение мяча ногами осуществляется слабыми, короткими ударами-толчками в нужном направлении. При ведении мяч следует отпускать не более как на 1-2 м от себя, что дает возможность контролировать его, то есть в случае потребности обвести противника, передать мяч партнеру или сделать неожиданный удар по воротам.

Занимающийся может вести мяч разными способами: внешней и внутренней частью подъема, внутренней стороной стопы и подъемом.

При ведении мяча необходимо использовать периферическое зрение, так как нужно видеть поле.

### *Упражнения ведения мяча*

- ведение мяча с поочередным касанием, то внутренним, то внешним подъёмом;
- ведение мяча с захватом под себя правой ногой в левую сторону, а левой ногой – в правую;
- ведение мяча, перебрасывая внутренней стопой с ноги на ногу;
- ведение мяча дальней ногой от соперника с толчками корпуса;
- непрерывное ведение мяча по кругу 1/2 футбольного поля с обводкой стоек и ударом по воротам.

**3. Остановка мяча.** Остановка мяча ногами и грудью являются сложными техническими приёмами.

Остановка подошвой мяча, который катится. Мяч накрывается подошвой ноги. Игрок в зависимости от игровой ситуации может остановить мяч около ног или сделать остановку под «удар», что дает возможность ему после этого послать мяч в любом направлении.

Остановка мяча, который падает сверху, внутренней стороной стопы, проводится так: игрок, определив место приземления мяча, поднимает согнутую в колене правую ногу с отведенным внешне носком навстречу мячу с таким расчетом, чтобы в момент приземления мяча накрыть его ногой.

Остановка мяча туловищем. Игрок подставляет навстречу мячу грудь, руки разводит в стороны вверх. В момент приема мяча на грудь, занимающийся резко отклоняет туловище назад.

**4. Техника игры вратаря.** Техника вратаря состоит в основном из таких элементов: ловля мяча, отражение мяча руками и падение за мячом на землю.

*Ловля мяча на грудь.* Вратарь выбегает навстречу мячу с вытянутыми вперед руками, возвращенными ладонями вверх. Как только мяч касается ладоней, его нужно подтянуть к животу.

*Ловля мяча от земли.* Вратарь наклоняет туловище вперед, протягивает вперед руки, ладонями вверх навстречу мячу. Поймав мяч, вратарь подтягивает его обеими руками к животу.

*Ловля мяча в падении.* Мячи, что летят вдалеке от вратаря и к которым нельзя добежать, ловятся так: вратарь передвигается в нужном направлении приставным, перекрестным или обычным шагом, потом, оттолкнувшись, ловит над землей мяч. Уловив мяч, притягивает его к туловищу и приземляется на сторону.

*Падение за мячом в ноги противника.* Выбрав удобный момент, вратарь выбегает навстречу противнику, который прорвался к воротам, и прыгает ему в ноги. При этом нужно пытаться, чтобы руки первыми притронулись к мячу. Поймав или отбив мяч, вратарь приземляется способом «перекат» через предплечье, туловище, ноги.

*Отражение мяча кулаками.* Если нет возможности поймать мяч, вратарь должен отбить его. Для этого он, отталкиваясь одной ногой, и прыгает вверх, сгибая руки в локтях, а затем делает сильный удар по мячу кулаками. Лучше отбить мяч в сторону от ворот, в направлении боковой линии футбольного поля.

**5. Обманные движения.** Этот приём широко применяется игроками для того, чтобы обвести противника, а это дает возможность эффективно вести наступление.

*Обманное движение ногами.* Игрок, который ведет мяч, сближается с противником. Делая вид, что намеревается правой ногой повести мяч влево, вместо этого неожиданно переступает через мяч, после чего продолжает свое движение вперед.

*Обманное движение туловищем.* Противник атакует игрока с мячом. Тот делает движение, будто хочет рвануться влево. Противник тоже делает рывок в ту сторону. Игрок с мячом в это время проходит с другой стороны.

### ***Упражнения с мячом для развития общих и специальных двигательных навыков в условиях максимальной плотности повторения***

Группа разбивается на пары. На каждую пару один мяч. Игроки каждой пары располагаются друг против друга на расстоянии 5-6 м. Передавая в одно касание между собой мяч, игрок, свободный от мяча, выполняет легкоатлетические, акробатические или имитационные упражнения.

Нагрузка регулируется: количеством повторений, расстоянием и скоростью передачи. Пауза – произвольная передача.

1. Передача мяча в одно касание;
2. Игрок «б» передает мяч в одно касание, а игрок «а» после обработки;

3. Бегущий спиной вперед принимает мяч с разворотом на 180°, ведет, а затем пяткой отдает назад. Снова разворачивается и повторяет упражнение;

4. После передачи мяча разворот на 360°;

5. Передача мяча головой;

6. После удара головой – кувырок вперед;

7. Бьет мяч головой в прыжке спиной вперед;

8. После удара обработка мяча грудью с последующей передачей с лёта внутренней стопой или подъемом;

9. Обработка мяча бедром – передача с лёта;

10. Обработка мяча на подъем – передача с лёта;

11. Обработка мяча головой – передача ногой;

12. Бьет мяч головой в прыжке лицом вперед бегущий;

13. Передача мяча по воздуху. После передачи игрок «а» пятится назад 2 м, а игрок «б» делает движение навстречу летящему мячу, обрабатывает и передает навстречу бегущему игроку «а» и т.д.;

14. Игрок «а» подбивает мяч ногой вверх на удар головой игроку «б», а игрок «б» в высоком прыжке бьет так, чтобы мяч ударился об землю перед игроком «а». Упражнение выполняется в темпе.

### 3. Волейбол

#### *3.1. Методика обучения стойкам и перемещениям, передача мяча двумя руками сверху*

**Высокая стойка** – ноги врозь, правая (левая) впереди. Сгибание ног и наклон туловища незначительны, руки перед туловищем, масса тела равномерно распределена по всей площади опоры. Применяется при приемах и передачах мяча, а также перед выполнением нападающего удара и блокирования.

**Средняя стойка** отличается от высокой стойки большим сгибанием ног. Используется при приеме мяча после подачи и при страховке.

**Низкая стойка:** игрок в положение полуприседа, туловище слегка наклонено вперед, общий центр тяжести перемещен на переднюю часть опоры. Применяется при игре в защите, при приеме мячей.

**Перемещения игроков** – ходьба (приставным или обычным шагом), бег или прыжки, иногда их сочетание – бывают

различными по скорости. К мячу, летящему в сторону, студенты перемещаются приставными шагами. В конце каждого перемещения выполняется тормозящее движение ногами, оно позволяет быстро остановиться, занять устойчивое положение или продолжить движение в другом направлении.

### ***3.2. Прием и передача мяча в волейболе***

Главная задача при приеме мяча – не дать мячу коснуться площадки. В свою очередь главная задача при передаче, точно направить его нападающему игроку для завершения атаки. Исходя из этого, прием мяча является защитным действием, а передача – атакующим.

От успешного освоения приема и передачи мяча во многом зависит овладение навыками игры в волейбол в целом. Поэтому этим приемам необходимо уделять основное внимание в начале обучения и совершенствовать навыки защитных действий и второй передачи.

*Способы приема и передачи мяча:*

- верхняя передача двумя руками;
- прием мяча снизу двумя руками;
- прием мяча сверху двумя руками с последующим падением;
- прием мяча снизу одной рукой с последующим падением.

***Верхняя передача мяча.*** От успешного освоения верхней передачи во многом зависит обучение волейболу вообще. Изучение верхней передачи начинается с первых занятий и совершенствуется на всех последующих. Верхняя передача мяча двумя руками представляет собой основной технический прием волейбола. Только эта передача обеспечивает наиболее точную передачу мяча. Не овладев техникой верхней передачи, невозможно добиться сколько-нибудь значительных успехов в игре.

Основой правильного выполнения передачи является своевременный выход к мячу и выбор исходного положения:

- ноги согнуты в коленях и расставлены, одна нога впереди;
- туловище находится в вертикальном положении, руки вынесены вперед-вверх и согнуты в локтях.



### *Обработка мяча:*

- руки соприкасаются с мячом на уровне лица над головой, кисти находятся в положении тыльного сгибания;
- пальцы слегка напряжены и согнуты, они плотно охватывают мяч, образуя своеобразную воронку;
- основная нагрузка при передаче падает преимущественно на указательные и средние пальцы ноги и руки выпрямляются;
- разгибанием в лучезапястных суставах и эластичным движением пальцев, мячу придается нужное направление.

В зависимости от полета мяча верхняя передача выполняется в средней или низкой стойках.

***Прием мяча снизу двумя руками.*** Прием снизу применяется в случаях, когда принять мяч сверху уже нельзя, например, у самой сетки или когда остается одно касание, а игрок движется к мячу, находясь спиной к сетке. Игрок выбегает к месту приема мяча. Одна нога выставляется вперед с целью остановить движение тела по инерции, руки уже готовы для приема мяча. Вес тела переходит на впереди стоящую ногу, руки выпрямлены, кисти сомкнуты. Прием производится движением рук вперед-вверх, навстречу мячу.

В момент приема руки выпрямлены в локтевых суставах, кисти слегка опущены вниз, точка касания мяча приходится на предплечья у лучезапястных суставов. При приеме мяча на кисти (кулаки) трудно добиться точности полета мяча. В момент касания руки не должны сгибаться в локтях.

***Прием мяча сверху двумя руками с последующим падением*** и перекатом в сторону на бедро и спину. Когда игрок не может выполнить прием мяча сверху в низкой стойке, он выполняет его с последующим падением. После перемещения к точке приема, делается выпад по направлению к мячу. Вес тела переносится на ногу, которой был сделан выпад. Падение происходит в сторону выпада, при резком подведении плеч под мяч, падение может произойти на ягодицы с перекатом через спину. Падение при этом приеме неизбежно, т.к. центр тяжести тела находится за точкой опоры.

***Прием мяча снизу одной рукой с падением.*** Этот способ применяется для того, чтобы достать далекий мяч, когда невозможно выполнить прием предыдущими способами. Этот прием

схож по структуре с предыдущим, поэтому освоить его довольно просто. Прием выполняется одноименной со стороной выпада рукой. Удар производится кистью с согнутыми пальцами. После приема мяча необходимо постараться быстрее встать на ноги.

### ***3.3. Обучение подачам***

Обучение всем игровым приемам, в том числе и подачам, начинают с показа, объяснения и опробования приема с целью создания правильного представления о характере движения. Далее прием разучивают в упрощенных, специально созданных условиях, где занимающиеся овладевают правильной структурой выполнения изучаемого способа подачи.

Затем подачу разучивают в игровых условиях, где занимающиеся готовятся к свободному выполнению подач в игре. Изучаемый способ закрепляется в игре. Целесообразно обучение подачам сочетать с совершенствованием передач: после первых успехов в овладении нижними подачами их совершенствуют, сочетая с верхними передачами, а верхние подачи – с нижними передачами.

Подачи изучают в такой последовательности: нижние подачи (боковая и прямая), верхние подачи (прямая и боковая), после чего занимающихся можно познакомить с «планирующей» подачей.

***Нижние боковая и прямая подачи.*** После опробования изучаемого способа нижней подачи целесообразно выполнять специальные упражнения.

*Примерные упражнения:*

- имитация изучаемого способа подач. Занимающихся строят в две шеренги лицом друг к другу на боковых линиях площадки. Упражнение выполняют поочередно. Желательно имитировать подачу на три счета: на счет «раз» – замах, «два» – подбрасывание, «три» – удар по мячу;
- сочетание имитации подачи с подбрасыванием мяча. Ударное движение можно заменить ловлей мяча. Цель данного упражнения – научить занимающихся правильно подбрасывать мяч;
- подача мяча в направлении своего партнера;
- подача в направлении своего партнера с высокой и низкой траекторией полета мяча;

- подача мяча точно в своего партнера на дистанции 9 м, затем 12 м;
- подача мяча на сторону противника через сетку;
- подача мяча через сетку на площадку противника;
- подача мяча через сетку в зону защиты противоположной площадки;
- подача мяча в левую и правую часть зоны защиты площадки противника;
- подача мяча на своего партнера, находящегося в зоне защиты противоположной площадки;
- выполнение упражнений с места подачи;
- подача мяча в зону нападения противоположной площадки и вязимые места площадки (вдоль боковых линий между зонами);
- соревнования между занимающимися на количество правильно и точно выполненных подач в определенную зону. Поддачи выполняют сериями по 5-10 попыток.

*Индивидуальные упражнения:*

- имитация изучаемого способа подачи;
- подбрасывание и ловля мяча в сочетании с имитацией;
- подача мяча в стену с расстояния 9 м через воображаемую или нарисованную на стене сетку;
- подача мяча через сетку с места подачи сериями по 10-20 подач.

Приведенную последовательность соблюдают при изучении всех способов подач. Однако, если техника нижних подач в связи со своей простотой не требует специальных подготовительных упражнений, то при обучении верхним подачам, представляющим значительную сложность, подготовительные упражнения необходимы. Это обусловлено и тем, что верхние подачи являются основой для изучения нападающих ударов.

***Верхняя прямая подача.*** При овладении верхней прямой подачей применяют упражнения, направленные на овладение составными частями движения:

- имитация верхней прямой подачи, которую целесообразно выполнять под счет по разделениям: на счет «раз» – движением тела из стойки вскинуть руку в положение замаха (проверить положение), «два» – подбрасывание мяча, «три» – с разгибанием сзади стоящей ноги и рывком тазом назад выполнить ударное движение;

- имитация составных частей движения подачи, особенно замаха и ударного движения;

- упражнение для лучшего освоения движения замаха: в стойке взять кисть партнера (как при рукопожатии), разгибая ноги и выпрямляясь, «вытащить» бьющую руку в положение замаха локтем вверх – в сторону, кисть опущена (упражнение выполняют с наибольшим сопротивлением партнера);

- упражнение для освоения ударного движения: выпрямленная бьющая рука опущенной кистью упирается в кисти поднятых вверх рук партнера, сгибаясь в тазобедренных суставах (таз идет назад, а плечи и руки вперед), нажать на кисти партнера (мышцы, удерживающие плечевой сустав, напряжены, локоть бьющей руки не опускается);

- взять мяч двумя руками, опустить вниз перед собой, немного наклониться вперед, а затем волнообразным движением вскинуться вверх до положения опоры на носках и одновременно поднять руки вверх с мячом, но не заносить его за голову, затем за счет короткого рывка тазом назад бросить мяч вперед, не опуская локти вниз;

- бросок мяча одной рукой: то же, что в предыдущем упражнении, но с переводом мяча в одну руку;

- занимающийся держит мяч двумя руками: правой сверху, левой снизу (мяч внизу перед собой) и энергичным движением вскидывает мяч над правым плечом (левая рука посылает мяч в положение над правым плечом), в конце вскидывания левую руку отводят, а правой из исходного положения (и.п.) выполняют бросок;

- подача мяча в направлении партнера, строго соблюдая последовательность движений: на счет «раз» – замах, «два» – подбрасывание мяча, «три» – удар по мячу (упражнение выполняют в парах поперек площадки, дистанция 9 м);

- подача мяча на своего партнера (на точность попадания), дистанция 9 м, затем 12 м.

После уверенного выполнения упражнений можно приступить к подачам через сетку.

**Верхняя боковая подача** – технически сложный игровой прием, требующей хорошей физической и специальной подготовки. К обучению этой подаче приступают позже, когда занимающиеся приобретут значительный опыт взаимодействия с мячом. Верхняя боковая подача в современном волейболе уже не является столь

грозным оружием, как прежде, но она расширяет игровые возможности волейболиста и является важной ступенькой к овладению планирующей подачей и боковым нападающим ударом.

#### *Примерные упражнения*

1. Имитация верхней боковой подачи.
2. Сочетание имитации подачи с подбрасыванием мяча. Подбросить вверх мяч, сделать замах и, выполняя ударное движение, поймать мяч перед собой вверху. В этих упражнениях подбрасывание осуществляют сначала одной рукой, потом двумя с тем, чтобы занимающиеся нашли наиболее удобный для них способ.
3. Бросок мяча одной рукой. Взять мяч двумя руками. Вынося мяч в исходное положение, отвести левую руку, а правой ударным движением выполнить бросок. В этом упражнении все внимание сосредоточивается на правильной последовательности работы ног, туловища, руки.

**Техника владения мячом.** Обучение данному техническому приему начинается с одиночного неподвижного блокирования, после этого переходят к одиночному подвижному и только после хорошего его усвоения к групповому блокированию.

Обучают блокированию расчлененным методом. Сначала усваивается прыжок у сетки с места, затем вынос рук, постановка их над сеткой, далее блокирование после перемещения.

Уже на начальном этапе обучения блокам необходимо следить за своевременностью прыжка (немного позже нападающего) и зрительным контролем над действиями нападающего игрока.

*Примерные упражнения для обучения блокированию в волейболе:*

- имитация блокирования после перемещения вдоль сетки влево и вправо, блокирование можно выполнять многократно после перемещения в один, два шага;
- имитация блокирования с места у сетки (сетка низкой либо нормальной высоты);
- занимающиеся парами рассредоточиваются по обеим сторонам сетки, первый игрок стоит под сеткой, второй игрок находится на трехметровой линии противоположной части площадки, второй игрок разбегается и имитирует нападающий удар в различных направлениях, первый игрок выполняет блокирование, стараясь

закрыть зону, в которую направлен мяч (через определенное количество повторений игроки меняются ролями);

- построение такое же, как и в предыдущем упражнении, но первый игрок находится на подставке, второй игрок выполняет нападающий удар с собственного набрасывания, расположение первого игрока на подставке дает ему возможность в упрощенных условиях сосредоточить внимание только на правильной постановке рук над сеткой и действиях нападающего игрока;

- занимающиеся с мячами располагаются в колонну по одному в зоне 4. Передающий игрок находится в зоне 3, блокирующий – в зоне 2. Так же располагаются игроки на противоположной стороне площадки;

- игрок зоны 4 передает мяч игроку зоны 3, который совершает передачу на удар, игрок зоны 2 противоположной площадки блокирует нападающий удар игрока зоны 4 (сменять блокирующих игроков можно после каждого нападающего удара или после серии ударов, это же упражнение можно выполнять при нападающих ударах из других зон).

#### ***Ошибки, встречающиеся в волейболе при блокировании:***

- несвоевременное перемещение к месту блокирования;
- неправильный выбор места;
- прыжок в сторону или вперед;
- блокирующий игрок прыгает раньше нападающего;
- при блокировании волейболист смотрит на мяч, а не на нападающего;
- опускание рук в момент приземления через стороны;
- приземление после блока на прямые ноги.

#### ***Упражнения для совершенствования блокирования (блоков) в волейболе:***

- блокирование нападающих ударов с краев сетки;
- блокирование нападающих ударов с далеких от сетки передач;
- блокирование нападающих ударов с низких передач;
- блокирование нападающих ударов со средних и высоких передач в зонах 2, 4 и 3.
- блокирование нападающих ударов с первых передач с повторным блокированием нападающего удара.

Эти же упражнения можно выполнять с применением группового блокирования. При помощи специальных методических при-

емов для организации упражнений можно усилить значение тех или иных приемов, установив поощрительную соревновательную систему оценки действий.

## 4. Баскетбол

В баскетболе применяются разнообразные приемы, которые в зависимости от техники выполнения классифицируются по разделам и группам на основании сходных признаков.

Различают технику игры в нападении и в защите. Каждый из этих разделов состоит из приемов, которые, в свою очередь, разделяются на способы, выполняемые в различных условиях (на месте, в движении, в прыжке).

Техника выполнения отдельных способов передач, бросков, ведения и др. постоянно изменяется с развитием игры. В настоящее время увеличивается быстрота, совершенствуется точность выполнения приемов.

### *4.1. Передвижение, прыжки, остановки и повороты*

Перед выполнением любого приема занимающийся принимает наиболее устойчивое положение, в котором ноги согнуты, ступни расставлены параллельно на ширину плеч или одна выставлена вперед, туловище слегка наклонено, тяжесть тела распределена равномерно на обеих ногах, руки согнуты перед туловищем.

Большое значение в технике выполнения различных приемов игры с мячом имеет держание мяча. При бросках двумя руками не следует касаться мяча всей площадью ладоней, мяч нужно удерживать кончиками пальцев, что позволит лучше управлять мячом и добиваться большей точности попадания.

*Передвижение* осуществляется, как правило, бегом по коротким отрезкам. Во время бега занимающийся ставит ногу на всю стопу или перекатом с пятки на носок, значительно сгибая обе ноги. При ускорениях бег выполняется коротким шагом, нога ставится на переднюю часть стопы.

*Прыжки* выполняются толчком двумя ногами (с места и в движении) и одной (в движении). Для выполнения прыжков в движении занимающийся последний шаг делает шире. При прыжке толчком одной ноги он резко выносит маховую ногу, согнутую

в колене, вверх, а при прыжке толчком двумя ногами подставляет маховую ногу к опорной и одновременно отталкивается двумя ногами вверх. Перед толчком ноги всегда согнуты. Важно отталкиваться быстро и энергично. Прыжки в длину применяются значительно реже.

**Остановки** выполняются прыжком и двумя шагами. В первом случае перед остановкой игрок, оттолкнувшись одной ногой, делает невысокий прыжок вперед, наклоняет туловище назад и приземляется на обе ноги или на одну. При остановке двумя шагами занимающийся, удлиняя последние два шага, сильно сгибает опорную ногу. Тяжесть тела он старается перенести назад, вынося вперед при втором шаге почти прямую ногу. Умение внезапно останавливаться, не делая более двух шагов, определяется правилами игры и тактическими соображениями.

**Повороты** выполняются с мячом и без мяча, в опорном положении и в воздухе. Повороты с мячом согласно правилам игры можно выполнять стоя на одной ноге и отталкиваясь другой. Они позволяют игроку с мячом уйти из-под контроля противника, изменить направление атаки или обыграть защитника. Повороты выполняются вперед и назад из различных исходных положений по отношению к противнику, на любое количество градусов, на впереди и сзади стоящей ноге.

Наиболее часто применяются повороты вперед и назад на сзади стоящей ноге на  $180^\circ$ , а также повороты вперед и назад на впереди стоящей ноге на  $180^\circ$ .

## 4.2. Ловля мяча

Ловля мяча выполняется одной рукой и двумя руками на различной высоте (выше головы, на уровне груди, пояса и ниже), в различных условиях (на месте, в движении, в прыжке). Кроме того, в игре приходится ловить мяч, катящийся по площадке и отскочивший от нее, без сопротивления и с сопротивлением противника. Наиболее надежна ловля мяча двумя руками.

**Ловля мяча, летящего на средней высоте.** Этот способ ловли встречается чаще других. Техника его состоит в том, что игрок выставляет навстречу летящему мячу выпрямленные, слегка расслабленные руки с кистями, раскрытыми в виде воронки. В момент соприкосновения пальцев с мячом он сгибает руки,



обхватывает мяч с двух сторон и подтягивает к туловищу, занимая исходное положение для последующих действий.

**Ловля мяча, летящего высоко.** Техника ловли зависит от высоты полета и крутизны траектории. Если мяч летит с крутой траекторией или падает сверху вниз (после отскока от щита), то руки вытягиваются вверх, кисти раскрываются и разгибаются. Если мяч летит по более прямой траектории, то руки поднимаются вверх-вперед или вперед в сторону (мяч летит в стороне), кисти раскрыты, ладони обращены вперед. Во всех случаях, как только мяч касается пальцев, руки для амортизации отводятся назад, захватывают мяч и опускаются вниз.

Сложнее всего ловля мяча одной рукой. Она применяется, когда мяч летит очень высоко, в стороне от игрока или катится по площадке. Общие принципы техники ловли одной рукой те же, что и ловли двумя руками. Различают ловлю мяча одной рукой с поддержкой (мяч, остановленный одной рукой, другая рука подхватывает снизу) и без поддержки.

### **4.3. Передачи мяча**

В баскетболе применяются различные способы передач мяча партнеру. Их можно разделить на две большие группы: передачи двумя руками и передачи одной рукой.

Передачи мяча выполняются без отскока и с отскоком от площадки, с места, в движении, с прыжком, с прыжком и поворотом в воздухе, при встречном передвижении игроку, двигающемуся впереди, с низкой и высокой траекторией. Точность, и своевременность передач – необходимое условие их выполнения. Решающее значение в технике передач имеет активное движение кистью.

Передачи мяча двумя руками выполняются от груди, сверху и снизу.

**Передача двумя руками от груди** – основной способ взаимодействия с партнером на коротком и среднем расстоянии. Для выполнения этой передачи занимающийся, заняв стойку для игры, держит мяч двумя руками перед грудью. При этом большие пальцы направлены друг к другу, остальные – вверх-вперед. Руки согнуты, локти обращены вниз. Для выполнения замаха руки с мячом описывают небольшое кругообразное движение вниз-назад-вверх, кисти разгибаются. Затем руки резко выпрямляются, толкая

мяч от груди в направлении цели. Бросок заканчивается активным сгибанием кистей и разгибанием ног.

**Передача двумя руками сверху** применяется в тех случаях, когда противник находится близко от передающего. В исходном положении игрок держит мяч вверху, руки слегка согнуты, ноги на ширине плеч согнуты и расставлены параллельно или одна впереди. Для выполнения передачи игрок делает небольшой замах назад, затем, разгибая ноги, активным движением рук вперед с захлестывающим движением кистей направляет мяч партнеру.

**Передача двумя руками снизу** применяется, когда противник находится близко и мешает сделать передачу сверху или когда у нападающего нет времени для применения другого способа. В исходном положении игрок держит мяч двумя руками перед собой. Делая замах, он отводит руки с мячом назад к бедру сзади стоящей ноги. Затем маховым движением рук вперед с одновременным шагом сзади стоящей ноги игрок посылает мяч в нужном направлении, делая активное движение кистями в момент, когда руки доходят до уровня пояса. Этим способом мяч передается на короткое расстояние непосредственно из рук в руки.

Передачи мяча одной рукой выполняются: от плеча, сверху (крюк), снизу, сбоку.

**Передача мяча одной рукой от плеча** выполняется быстро и на любое расстояние. Из исходной стойки занимающийся, поддерживая мяч левой рукой, переводит его на раскрытую правую ладонь (при передаче справа) к правому плечу. Одновременно он поворачивает в ту же сторону туловище и сгибает ноги. Закончив замах, отпускает левую руку и, выпрямляя правую, с захлестывающим движением кисти и поворотом туловища направляет мяч к цели. При этом он разгибает ноги. Если мяч нужно передать на дальнее расстояние, то рука с мячом при замахе отводится над плечом дальше назад, а сзади стоящая нога при выпуске мяча из рук резким толчком выносится вперед.

**Передача мяча одной рукой сверху** (крюком) применяется, когда противник подошел близко и поднял руки. Для выполнения этой передачи правой рукой игрок, повернувшись левым боком к противнику, опускает руки с мячом вниз-вправо, сгибает ноги и переводит мяч на правую руку, которая, описывая круг, продолжает движение вниз – в сторону – вверх. Когда рука с мячом достигнет вертикального положения, занимающийся, сделав

заключительное движение кистью, бросает мяч и переносит тяжесть тела на левую ногу.

#### **4.4. Броски в корзину**

Окончательные усилия нападающей команды направлены на то, чтобы одному из игроков создать условия для броска в корзину.

Броски выполняются с коротких (до 3 м), средних (3-7 м) и дальних (свыше 7 м) дистанций. Если игрок находится напротив корзины или недалеко от лицевой линии, то ему целесообразно бросать мяч непосредственно в корзину. Если же он расположен по отношению к щиту под углом 15-45°, то лучше бросать мяч в корзину с отскоком от щита.

Броски в корзину выполняются одной и двумя руками. Среди бросков двумя руками бывают бросок от груди, сверху и снизу (в движении). Броски одной рукой – от плеча, сверху, крюком и снизу. Последнее время все чаще применяются броски сверху вниз и добивание мяча. Все броски могут выполняться с места, в движении, в прыжке, с поворотом стоя спиной к корзине и в прыжке с поворотом в воздухе. Точность попадания зависит от правильности держания мяча и движения рук (руки), от выпуска мяча в наивысшей точке и активности движения кистью в заключительной фазе броска.

**Бросок одной рукой от плеча** часто применяется в современном баскетболе при атаке корзины с дальних и близких дистанций. При атаке с дальних дистанций бросок выполняется в опорном положении. Перед броском согнутые ноги ставятся параллельно или одна нога выставляется вперед (правая при броске правой рукой), мяч выносится к плечу двумя руками и, когда он окажется над плечом, поддерживающая рука опускается. Затем ноги разгибаются, рука с мячом выпрямляется вверх и активным движением кисти мяч направляется в корзину.

При атаке корзины с близкой дистанции, как правило, применяется бросок от плеча после ловли мяча в движении или после ведения. Поймав мяч при шаге правой ногой (бросок правой рукой), игрок делает шаг левой и поднимает мяч вверх, перенося его на бросающую руку. Затем он энергично отталкивается левой ногой вверх, руку с мячом выпрямляет и кистью направляет мяч в

корзину. Маховую ногу, согнутую в колене после толчкового движения, игрок свободно опускает вниз, приземляясь на толчковую ногу.

**Бросок одной рукой сверху** в прыжке в настоящее время стал основным способом атаки корзины с различных дистанций. Он выполняется с места и в движении. При выполнении броска в прыжке с места игрок, стоя в исходном положении (ноги на ширине плеч), поднимает мяч вверх, переводит его на бросающую руку, прыгает вверх и, достигнув высшей точки полета, активным движением кисти направляет мяч в цель. Техника выполнения этого броска осложняется переходом в исходное положение после ведения или ловли мяча в движении. Поймав мяч, игрок делает стопорящий шаг одной ногой, затем приставляет другую ногу и прыгает вверх. Очень важно бросать мяч быстро, выпускать его в наиболее высшей точке активным движением кисти, стараясь возможно меньше выносить руку с мячом вперед. Чтобы обыграть высокого защитника при этом броске, следует сильно отклонить туловище назад, чтобы затруднить блокирование мяча.

**Бросок одной рукой крюком** труден, но весьма эффективен против активного противодействия противника. Мяч, брошенный этим способом, трудно перехватить, так как он выпускается в высокой точке и на далеком расстоянии от защитника.

Различают два варианта броска:

- располагаясь боком к цели, игрок опускает руки с мячом вниз, перекладывает его на бросающую руку, которая продолжает движение в сторону – вверх. Одновременно с замахом он, согнув в колене правую ногу (при броске справа), выносит ее вперед-вверх, левой отталкивается вверх, а когда прямая рука окажется над головой, выпускает мяч;

- то же, но, прежде чем выпустить мяч, игрок поворачивает туловище к цели, а замах выполняет прямой рукой вниз-назад-вверх.

**Бросок одной рукой снизу** применяется с близких дистанций в движении против защитника, блокирующего мяч сверху. Для этого игрок, сделав последний шаг, прыгает вверх-вперед, в момент достижения наивысшей точки выпускает мяч с руки, которая кратчайшим путем поднимается снизу вверх. После этого он приземляется на маховую ногу. Этот бросок можно выполнить с затяжным прыжком с согнутыми ногами.

**Бросок двумя руками сверху** выполняется аналогично броску одной рукой. Различие состоит в том, что мяч поднимается над головой обеими руками, согнутыми в локтевых суставах, кисти обхватывают мяч так, что большие пальцы направлены друг к другу, а остальные вверх.

**Бросок двумя руками снизу** в ходе игры чаще всего выполняется при стремительных проходах под щит. Техника его выполнения не отличается от техники броска одной рукой снизу, только мяч выпускается двумя руками.

**Добивание мяча** выполняется одной (двумя) руками в прыжке, после того как мяч отскакивает от щита или пролетает вблизи корзины. Прыгнув вверх, игрок принимает мяч на раскрытую кисть руки, слегка согнутой в локте, и толкает его в корзину. Броски сверху вниз и добивание мяча имеют большое значение во время активной борьбы с противником под щитом.

#### **4.5. Ведение мяча**

Ведение мяча – прием, дающий возможность игроку двигаться с мячом по площадке с большим диапазоном скоростей и в любом направлении.

Ведение позволяет уйти от плотно опекающего защитника, выйти с мячом из-под щита после успешной борьбы за отскок и организовать стремительную контратаку. С помощью ведения можно поставить заслон партнеру или, наконец, отвлечь на время соперника, опекающего партнера, чтобы затем передать ему мяч для атаки.

Во всех остальных случаях злоупотреблять ведением не следует, чтобы не снижать быстроту контратак и не нарушать ритма игры. Ведение осуществляется последовательными мягкими толчками мяча одной рукой (или поочередно правой и левой) вниз-вперед несколько в сторону от ступней.

Основные движения выполняют локтевой и лучезапястный суставы. Ноги необходимо сгибать, чтобы сохранять положение равновесия и быстро изменять направления движения. Туловище слегка подают вперед; плечо и рука, свободная от мяча, должны не допускать соперника к мячу (но не отталкивать его!).

Для ведения характерна синхронность чередования шагов и движений руки, контратакующей с мячом. Занимающийся,

продвигаясь таким образом, должен в то же время следить за расположением партнеров и соперников и ориентироваться на щит. Целесообразно периодически переключать зрительный контроль с мяча на поле и обратно. Занимающийся при ведении обязан одинаково хорошо владеть правой и левой рукой.

**Обводка с изменением скорости.** К неожиданным изменениям скорости ведения мяча прибегают для того, чтобы оторваться от защитника. Скорость ведения зависит прежде всего от высоты отскока мяча от площадки и угла, под которым он направляется к площадке. Чем выше отскок и меньше его угол (в рациональных пределах), тем больше скорость продвижения. При отскоке, низким и близком к вертикальному, ведение замедляется и может вообще выполняться на месте.

**Обводка с изменением направления.** Ее используют главным образом для обводки соперника и проходов для атаки кольца. Изменяют направление таким образом: кисть накладывают на различные точки боковой поверхности мяча и выпрямляют руку в нужном направлении. Используют также обводку с изменением высоты отскока и с поворотами и переводами мяча.

Широко используется также способ обводки соперника с переводом мяча с одной руки на другую, скрытно, за спиной или под ногой.

#### 4.6. Финты

Финг – это сложное действие, состоящее из нескольких приемов игры. Применяя различные приемы в определенном сочетании, нападающий стремится уйти от защитника или обыграть его в единоборстве. Выполнение финтов – это тонкое искусство, основанное на быстроте действий, умении быстро переключаться с одного движения на другое и чувстве равновесия.

В технике выполнения финтов различают начальное – ложное – движение и заключительное – истинное. Ложное движение нужно выполнять так, чтобы противник принял его за истинное и сделал соответствующее защитное движение. Вторую часть действия следует выполнять в другом направлении и значительно. Финты выполняются комплексными движениями рук, ног, туловища и головы, на месте и в движении, без мяча и с мячом. Финты без мяча применяются для освобождения от плотной опеки защит-

ника. Для этого нападающий неожиданно изменяет скорость передвижения, якобы уходит в одну сторону и тут же делает резкое ускорение в противоположном направлении, неожиданно останавливается после быстрого бега, поворачивается и т. п.

Финты с мячом разнообразнее. Они применяются для беспрепятственного выполнения передач, бросков в корзину и ведения мяча.

Классификация финтов еще недостаточно разработана, ниже приводятся финты, наиболее часто встречающиеся в игре.

**Финт с имитацией передачи мяча.** Нападающий выполняет движение как бы для передачи влево (вправо), но, не закончив его, быстро передает мяч в другом направлении. Первое движение (ложное) сопровождается соответствующей мимикой и взглядом. После ложной передачи может последовать и бросок в корзину, если представится такая возможность.

**Финты с имитацией броска в корзину.** Нападающий движением рук, головы и мимикой показывает, что будет бросать мяч в корзину. Когда защитник поднимет руки для блокировки мяча, нападающий переходит на ведение под руками противника. Этот финт можно выполнять и в прыжке. Например: якобы решив бросить мяч в прыжке, нападающий в воздухе передает мяч своему партнеру; будто бы предприняв бросок в прыжке одной рукой сверху, нападающий бросает мяч одной рукой снизу и т. п.

**Финты с имитацией перехода на ведение.** Нападающий делает выпад вперед в сторону, будто собирается в этом направлении обвести защитника. Как только последний перенесет тяжесть тела в этом направлении, нападающий резко отталкивается выставленной вперед ногой и, изменив направление, переходит на ведение с другой стороны защитника. После первого ложного движения можно передать мяч или бросить в корзину.

**Повторный финт** состоит из нескольких повторений однотипных движений. Выполняется финт с имитацией обводки справа с повторным проходом в этом же направлении после некоторой паузы. Сложнее других финты в движении, выполняемые в сочетании с ведением путем изменения направления, ложных движений туловищем, смены рук и т.п.

#### ***4.7. Техника передвижений***

Характер и особенности способов передвижений по площадке обуславливаются конкретной ситуацией и целевой установкой игрока на активные, самостоятельные оборонительные действия и взаимодействия с партнером.

***Стойка.*** Защитник должен находиться в устойчивом положении на слегка согнутых ногах и быть готовым затруднить выход нападающего на удобную позицию для атаки корзины и получения мяча. Внимательно следя за своим подопечным, защищающий игрок должен держать в поле зрения мяч и других игроков.

***Стойка с выставленной вперед ногой*** применяется при держании игрока с мячом, когда необходимо помешать выполнить бросок или пройти под щит. Игрок располагается, как правило, между нападающим и щитом. Одну ногу он выставляет вперед, одноименную руку вытягивает вверх-вперед, предупреждая ожидаемый бросок, а другую руку выставляет в сторону – вниз, мешая ведению мяча в направлении, наиболее опасном для корзины.

***Стойка со ступнями на одной линии*** (параллельная стойка). Когда защитник опекает нападающего с мячом, готовящегося к броску в прыжке со средней дистанции, он сближается с опасным соперником в так называемой параллельной стойке и вытягивает руку к мячу, стремясь затруднить нападающему вынос мяча вверх для прицеливания. Следует иметь в виду, что параллельная стойка, являясь менее устойчивой и равновесной, чем стойка с выставленной вперед ногой, в то же время позволяет защитнику быстрее реагировать, начинать активное противодействие броску и в определенной степени закрывать проход соперника, как в правую, так и в левую сторону. Эту стойку используют в ряде ситуаций при опеке центрального игрока, атакующего спиной к щиту, а также любого соперника без мяча, находящегося на дальней дистанции от кольца. При активной защите используется также так называемая «закрытая стойка», когда игрок защиты располагается близко к нападающему, лицом к нему, стремясь отрезать сопернику путь к мячу, не дать ему возможности получить мяч.

***Передвижения.*** Направление и характер передвижения защитника, как правило, зависят от действий нападающего. Поэтому защитник всегда должен сохранять положение равновесия и быть готовым передвигаться в любом направлении, все время изменяя



направления бега в стороны, вперед, назад (часто спиной вперед), управлять скоростью своего передвижения в момент противодействия, а также соперников, наращивая скорость на коротком отрезке дистанции, обеспечивая сокращенный тормозной путь и резкую остановку. Способы бега, рывка, остановок, прыжков, используемых защитником, аналогичны описанным способам, используемым в нападении. Однако в отличие от нападающего в целом ряде случаев защитник должен передвигаться на слегка согнутых ногах приставным шагом, особенность которого в том, что первый шаг делают ногой, ближайшей к направлению движения, второй шаг (приставной) должен быть скользящим. При этом нельзя скрещивать ноги и переставлять толчковую ногу за опорную, чтобы не снижать скорость и маневренность.

***Специфичные моменты при передвижениях защитника:***

- постоянная смена исходного положения;
- неполная информированность о предстоящем направлении движения вплоть до начала атаки соперника;
- выполнение рывка после предыдущих ускорений, направление, способ, другие кинематические и динамические моменты, характеристики которых каждый раз существенно различаются;
- необходимость соответствия параметров начального движения параметрам скорости и траектории полета мяча, передвижению соперников, индивидуальным особенностям;
- разнообразие и разнонаправленность «пусковых» сигналов (звуковые, направление взгляда соперника, начало движения соперника или партнера, подсказка тренера и т.д.);
- возможность активного старта с предварительного подскока с помощью усилий взрывного характера.

***4.8. Техника овладения мячом и противодействия***

***Вырывание мяча.*** Если защитнику удалось захватить мяч, то прежде всего надо попытаться вырвать его из рук соперника. Для этого нужно захватить мяч возможно глубже двумя руками, а затем резко рвануть к себе, сделав одновременно поворот туловищем. Мяч надо поворачивать вокруг горизонтальной оси, что облегчает преодоление сопротивления соперника.

***Выбивание мяча.*** В настоящее время рациональность и эффективность приемов выбивания мяча значительно выросли

в связи с новой трактовкой отдельных пунктов правил игры, допускающих при выполнении этих приемов контакт руки защитника одновременно с мячом – с рукой нападающего.

**Выбивание мяча из рук соперника.** Защитник сблизается с нападающим, активно препятствуя его действиям с мячом. Для этого он выполняет неглубокие выпады с вытянутой к мячу рукой, отступая затем в исходную позицию. В удобный момент выбивание осуществляется резким (сверху или снизу) коротким движением кистью с плотно прижатыми пальцами. Рекомендуется выбивать мяч в момент ловли и преимущественно снизу. Особенно эффективно выбивание снизу из рук приземляющегося соперника, который поймал мяч в высоком прыжке и не принял необходимых мер предосторожности. Если защитник был вынужден среагировать на финт соперника и выпрыгнуть вверх, то в момент приземления ему следует выбить мяч и тем самым не допустить бросок или проход.

**Выбивание мяча при ведении.** В момент начала прохода нападающего с ведением защитник отступает и слегка отпрыгивает назад, оставив сопернику прямой путь к корзине, и преследует его, отесняя к боковой линии. Затем защитник набирает такую же скорость, как и нападающий, и, опередив ритм ведения, выбивает мяч ближайшей к сопернику рукой в момент приема мяча, отскочившего от площадки. Выбить мяч у нападающего можно и сзади в начальный момент прохода.

**Перехват мяча.** Перехват мяча осуществляется при передаче. Успех данного способа перехвата зависит, прежде всего, от своевременности и быстроты действий защитника. Если нападающий ждет мяч на месте, не выходит навстречу ему, то перехватить его сравнительно нетрудно: следует ловить мяч одной или двумя руками в прыжке после рывка. Обычно нападающий выходит на мяч. В этом случае защитнику нужно на коротком расстоянии набрать максимально возможную скорость и опередить соперника на пути к летящему мячу. Плечом и руками он отрезает прямой путь сопернику к мячу и овладевает им. Чтобы не столкнуться с нападающим, защитник, проходя вплотную мимо него, несколько отклоняется в сторону. После овладения мячом ему лучше сразу перейти на ведение, чтобы избежать пробежки. Перехват мяча осуществляется в момент, когда защитник догоняет нападающего, ведущего мяч. Для этого ему необходимо подстроиться к ритму

и скорости ведения мяча, а затем, выйдя из-за спины нападающего, на мгновение раньше его принять отскакивающий мяч на кисть ближайшей руки и самому уже продолжать вести мяч, но в другом направлении.

**Накрывание мяча при броске.** Защитник, имеющий некоторое преимущество перед нападающим в росте и в высоте прыжка, должен попытаться помешать вылету мяча из рук при броске. В момент противодействия броску рука защитника должна оказаться непосредственно у мяча. Тогда согнутую кисть накладывают на мяч сбоку сверху, и бросок выполнить не удастся. Накрывание мяча может осуществляться по ходу подстраховки игрока соперника. Например, центровый получает мяч и сразу же с поворотом в прыжке атакует корзину. Однако другой защитник, повернувшись к нему для подстраховки, накрывает мяч сзади в начальный момент основной фазы броска. При накрывании мяча нужно избегать движения рукой (или руками) сверху вниз, особенно при противодействии броску двумя или одной рукой снизу.

**Отбивание мяча при броске в прыжке.** Эффективное противодействие броску в прыжке – очень трудная задача, требующая от защитника мобилизации всех сил, умения и внимания. Лучшим для отбивания мяча с траектории полета в кольцо является момент, когда он уходит от кончиков пальцев и уже не контролируется нападающим.

**Овладение мячом в борьбе за отскок у своего щита.** После броска нападающего защитник должен преградить сопернику путь к щиту, занять устойчивое положение, затем бороться за отскок, быстро и своевременно выпрыгивая для овладения мячом. Прыжок выполняется как одной, так и двумя ногами после небольшого разбега или с места. Высоко выпрыгнув и завладев мячом, игрок при приземлении широко разводит ноги и сгибает туловище, чтобы в силовой борьбе помешать сопернику занять выгодное положение по отношению к щиту и мячу.

## 5. Атлетическая гимнастика

**Направленность атлетической гимнастики и её влияние на развитие силы у студентов.** Направленность атлетической гимнастики можно отнести к одной из разновидностей гимнастики, с содержанием в занятиях силовых упражнений с использова-

нием стандартных гимнастических снарядов, отягощения, различных тренажеров. Она направлена на укрепление здоровья, достижение более высокого уровня общефизической подготовленности подростков, молодежи и людей среднего возраста. В этом смысле атлетическая гимнастика призвана существенно изменить телосложение занимающихся, формируя гармонично развитую атлетическую фигуру, способствовать развитию двигательной работоспособности, гибкости и ловкости.

Помимо силовых упражнений с различного рода отягощениями, упражнений на специальных тренажерах, являющимися для атлетов спортивного направления основными, атлетическая гимнастика массово-оздоровительного характера строится на использовании комплексов, которые могут включать:

- силовые упражнения на гимнастических снарядах (брусья, перекладина низкая и высокая, брусья разной высоты, конь, кольца и др.);
- общеразвивающие упражнения с силовым акцентом без предмета и с предметами (скакалки, гимнастические палки, набивные мячи, гантели, резиновые жгуты и др.).

Подбирая силовые упражнения для составления комплексов, следует руководствоваться правилам:

- во-первых, в нем обязательно должны быть упражнения для основных мышечных групп: для мышц шеи, плечевого пояса и рук, мышц спины, брюшного пресса, ног;
- во-вторых, используемые в тренировке атлета силовые упражнения должны учитывать три режима мышечной деятельности: напряжение мышц без изменения их длины, сокращение мышц с уменьшением их длины, увеличение длины мышц (уступающий режим).

Обязательным компонентом занятий атлетической гимнастикой являются упражнения на гибкость, специальные упражнения, они могут быть включены в разминку, как средство подготовки суставов к возрастающей нагрузке; в основную и заключительную части занятия, как средство дополнительного развития и активного восстановления мышц между подходами к силовым заданиям. Для этих целей, как правило, упражнения выполняются на полу, на снарядах и с предметами. Все более активным становится использование в занятиях атлетической гимнастикой системы «стретчинг».

Нельзя забывать и о развитии выносливости, в особенности силовой выносливости, в значительной степени определяющей работоспособность атлета. Если силовая выносливость будет расти по мере увеличения количества повторений собственно силовых упражнений, то улучшение так называемой общей выносливости будет происходить при использовании продолжительной работы умеренной мощности, включающей функционирование большей части мышц атлета (бег, плавание). Атлетическая гимнастика, взяв на вооружение средства основной гимнастики, получила прекрасную возможность для совершенствования ловкости, координации, скоростных качеств атлетов. Освоение техники большого количества упражнений на основных гимнастических снарядах, в акробатике может в значительной степени обогатить содержание занятий, сделав ее более интересной и увлекательной, предоставит возможность использовать в деле свою силу, гибкость и координацию. Причем, значительное количество гимнастических упражнений на снарядах, связанное с проявлением силы, имеет прикладной характер, что при случае может найти свое применение в трудовой, бытовой или военной обстановке.

Построение занятия массово-оздоровительного направления атлетической гимнастики, в отличие от спортивного, не требует обязательного набора специальных тренажеров, штанг и гантелей разного веса. В зависимости от условий проведения занятия (квартира или парк, двор с гимнастическими снарядами или обычный физкультурный зал), в соответствии с правилами составления комплексов упражнений, закономерностями воспитания физических качеств, а также учитывая индивидуальные особенности занимающихся, отбираются, а затем и используются средства основной гимнастики. Выделяют главное, что делает основную гимнастику наиболее пригодной для занятий атлетизмом:

- с помощью гимнастических упражнений можно осуществить избирательное (локальное) воздействие на мышцы;
- гимнастические упражнения позволяют легко дозировать нагрузку за счет изменения количества повторений, режима мышечной работы (быстро, медленно), а также выбора варианта исполнения упражнения (простой, сложный), в зависимости от подготовленности и самочувствия занимающихся;
- имеется возможность использовать собственный вес, как отягощение;

- при затруднении в освоении упражнений возможно расчленение его на более простые составляющие элементы;
- освоить физически или технически сложное гимнастическое упражнение, представляющее интерес для атлета, можно используя проводку по движению, помощь в наиболее трудных частях движения.

### ***Упражнения преимущественно для мышц ног и таза:***

- различные виды ходьбы (на носках, пятках, внешнем крае стопы);
- из разных исходных положений сгибание и разгибание стопы, круговые движения стопой внутрь и наружу;
- поднимание на носки, пружинящие покачивания на носках;
- из полуприседа перекачивание на ступнях вправо и влево, круговые движения коленями;
- из основной стойки опускание на колени и возвращение в исходное положение без помощи рук;
- из стойки ноги скрестно, опускаясь, сесть и возвратиться в исходное положение без опоры руками о пол;
- из разных исходных положений сгибание и разгибание ноги (ног), поднимание и опускание прямой ноги (ног), круговые движения ногой внутрь и наружу;
- приседания на носках и на всей стопе (ноги вместе и врозь);
- пружинящие движения в приседе;
- приседание на одной ноге с опорой и без опоры руками (подростки и юноши);
- выпады (вперед, назад, в сторону) на месте и с продвижением;
- ходьба в полуприседе и приседе;
- прыжки на месте и с продвижением на двух ногах (ноги вместе, врозь, скрестно), на одной ноге, чередование прыжков на одной и двух ногах, прыжки в полуприседе и приседе.

Укреплению мышц ног и таза способствуют также многие из перечисленных упражнений для мышц туловища.

### ***Парные упражнения (с партнером)***

*Упражнения преимущественно для мышц руки плечевого пояса:*

- стоя лицом друг к другу, и упираясь ладонями о ладони партнера, попеременное и одновременное сгибание и разгибание рук с сопротивлением (то же, но один из партнеров лежит на спине);

- держась за руки, движения руками вперед, назад, в стороны, вверх, вниз, оказывая и преодолевая сопротивление;
- сгибание и разгибание рук в стойке на руках с помощью партнера;
- стоя лицом друг к другу, и держа гимнастическую палку перед собой на вытянутых руках, перетягивание друг друга, сгибая руки; поднимание, опускание и выкручивание палки, преодолевая сопротивление партнера.

***Упражнения преимущественно для мышц туловища и шеи:***

- из разных исходных положений (стоя, лежа, сидя) сгибания и разгибания в тазобедренных суставах, преодолевая сопротивление партнера (то же, но партнер оказывает сопротивление, удерживая выполняющего за шею);
- удержание различных статических положений (наклон вперед прогнувшись, горизонтальное положение, лежа на бедрах на гимнастической скамейке лицом вверх и лицом вниз, наклон в сторону, сед углом на полу и др.), преодолевая сопротивление партнера, создающего различные по характеру и направлению дополнительные нагрузки.

***Упражнения преимущественно для мышц ног и таза:***

- из разных исходных положений (стоя на одной ноге, лежа на спине) сгибание и разгибание стопы, преодолевая сопротивление партнера, удерживающего стопу руками;
- сидя лицом друг к другу, упираясь стопами согнутых ног и держась за руки, не отпуская рук, поочередное и одновременное разгибание и сгибание ног, оказывая и преодолевая сопротивление;
- стоя спиной друг к другу, держась за руки, опускание на пол и возвращение в исходное положение;
- лежа на спине, полусогнутые ноги подняты, сгибание и разгибание ног в коленях, преодолевая вес партнера, опирающегося руками на стопы поднятых ног (подростки и юноши);
- стоя на коленях (партнер прижимает руками стопы к полу), наклоны вперед, увеличивая угол между бедрами и голеньями, и возвращение в исходное положение.

### ***Упражнения с гантелями:***

- поднимать гантели к плечам, держа ладони внутрь, попеременно выпрямляя и сгибая руки, выжимайте гантели вверх (дыхание произвольное);

- гантели в опущенных руках, ладони вверх, попеременно сгибая и выпрямляя руки, поднимать гантели к плечам (локти держать неподвижно, туловище не раскачивать, дыхание произвольное);

- лежа на коврик, выпрямить руки с гантелями вверх (не сгибая локтей, развести руки в стороны до касания гантелями пола (вдох), а затем, подняв руки вверх, скрестить их над грудью (выдох);

- взять гантель в одну руку и наклониться вперед, опираясь другой рукой на стул или табуретку, сгибая опущенную вниз руку с гантелью, отвести локоть назад-вверх и поднять гантель до груди (при подъеме гантели сделать вдох, при опускании выдох);

- лежа лицом вниз, опираясь бедрами на скамейку, ступни ног закрепить, туловище опустить, взять в руки гантель и, удерживая ее за головой или у груди, энергично, до прогиба в пояснице, поднимать туловище вверх (вдох), а затем медленно опускать вниз (выдох), 10-12 повторений в подходе;

- взять в руки гантели, сидя, положить предплечья на бедра ног так, чтобы кисти находились у коленей (на вису) ладонями вверх, до предела сгибая и разгибая кисти, поднимать и опускать гантели (дыхание произвольное, 10-12 повторений в подходе);

- соединить пальцы на затылке и, нажимая на него руками, медленно до предела согнуть напряженную шею, наклоняя голову книзу, затем, прилагая руками уступающее усилие, разогнуть шею, отклоняя голову назад (повторить это движение 10-12 раз подряд);

- упереться ладонями в подбородок и, оказывая давление, руками снизу вверх (опять-таки медленно) разогнуть шею, а затем, преодолевая сопротивление рук, наклонить голову вниз (это движение надо повторить тоже 10-12 раз, отклоняя голову назад, в обоих случаях делать вдох, наклоняя вперед – выдох).

### ***Требования безопасности при занятиях в тренажерном зале***

1. Перед началом занятий рекомендуется пройти медицинское обследование.

2. Приступать к занятиям в тренажерном зале можно только после ознакомления с настоящими правилами техники безопасности и вводного инструктажа.



3. Тренироваться только в спортивной форме и обуви (кроссовки). Большинство травм голеностопного сустава возникают при тренировке не в спортивной обуви.

4. Запрещается заниматься с голым торсом.

5. Соблюдать личную гигиену. Стелить полотенце, чтобы не оставлять на тренажере следы пота.

6. Каждую тренировку обязательно начинайте с разминки. Общая разминка в начале тренировки плавно подготавливает организм к последующей работе.

7. Соблюдать правильную индивидуальную методику тренировок, разработанную инструктором. Соблюдать принцип последовательности и постепенности в наращивании нагрузок.

8. Тщательно контролировать технику выполнения упражнений.

9. Выполнение базовых упражнений (например, жим лежа, приседания со штангой) необходимо производить при страховке со стороны партнера либо инструктора.

10. Выполнение упражнений с отягощением или весами, близкими к максимальным для занимающегося, разрешается только при непосредственной страховке опытным партнером.

11. С отягощениями, штангами, гантелями следует обращаться предельно аккуратно. Все упражнения должны выполняться плавно, без рывков.

12. При выполнении упражнений со штангой необходимо использовать замки безопасности.

13. При выполнении базовых упражнений (становая тяга, приседания и т.д.) необходимо пользоваться атлетическим поясом.

14. Запрещается брать блины, гантели, грифы штанги влажными руками. Это может привести к выскальзыванию отягощения из рук и его падению.

15. Не допускается перегрузка тренажерных устройств сверх нормы дополнительным навешиванием грузов.

16. Разбирая стоящую на стойках штангу, снимать диски попеременно (один диск с одной стороны, затем один диск с другой).

17. Передвигаться по спортзалу не торопясь, не заходить в рабочую зону других занимающихся. Запрещается бегать, прыгать, либо отвлекать внимание занимающихся иными способами.

18. Запрещается работа на неисправных тренажерах! В случае обнаружения неисправностей (надрыв троса, механические повре-

ждения) сообщить об этом инструктору зала, либо администратору клуба.

19. Соблюдать чистоту и порядок в зале.

20. После выполнения упражнений занимающийся обязан убрать спортивное оборудование (блины, гантели, инвентарь и т.д.) на специально отведенные места.

21. Запрещается приступать к занятиям в зале при незаживших травмах и общем недомогании.

### ***Комплекс упражнений ОРУ на осанку***

#### ***Блок первый: развитие мышц спины***

Для укрепления мышц спины нужно выполнять упражнения с гантелями. Начинать, конечно, следует с легких гантелей: для женщин – 1-2 кг, для мужчин – 5 кг. Упражнения для спины можно включить в свою повседневную гимнастику.

##### *Упражнение для спины 1.*

И.п.: сидя на твердой поверхности, ноги расставлены и согнуты в коленях (под углом  $90^\circ$ ), стопы свободно стоят на полу; руки с гантелями согнуты в локтях (под углом  $90^\circ$ ) и подняты так, чтобы локти были на уровне груди: на счет раз нужно поднять руки над головой, почти полностью распрямить их. На счет два вернуться в и.п. (Делать 2-3 подхода по 10-15 повторений в каждом).

##### *Упражнение для мышц спины 2.*

И.п.: стоя, ноги на ширине плеч, голова немного наклонена вперед. Руки опущены вниз, в каждой руке по гантели. На вдохе приподнять плечи, плавно отвести их назад и так же медленно опустить, сделав выдох. Делать два подхода по 10-15 повторов в каждом. Вес гантелей должен быть небольшим.

##### *Упражнение для мышц спины 3.*

И.п.: стоя, ноги слегка согнуты, туловище наклонено вперед (под углом  $45^\circ$ ). Спина не прогнута и не скруглена – она должна быть ровной. В руках – гантели (хват сверху), руки впереди на уровне плеч или чуть шире опущены вниз. Сделать вдох и задержав дыхание, нужно напрячь мышцы живота, и подтянуть руки к груди. На выдохе опустить руки, вернувшись в и.п. Выполняя упражнение, следите за положением спины – она должна быть ровной. Можно использовать гантели с достаточно большим весом.

#### *Упражнение для мышц спины 4.*

И.п.: стоя, ноги на ширине плеч слегка согнуты в коленях. Туловище наклонить вперед (под углом 45°). Руки опущены вниз, свободно висят, при этом внутренние стороны ладоней повернуты друг к другу. В каждой руке гантели – на вдохе подтянуть к поясу или груди одну руку, на выдохе опустить, снова вдох и тяга другой руки, на выдохе – возврат в и.п. (При подтягивании руки нужно ощутить, как одна лопатка со стороны работающей руки подводится к другой лопатке). Сделать 2-3 подхода по 10-15 раз для каждой руки.

#### **Блок второй: укрепление мышц брюшного пресса**

##### *Упражнение для косых мышц пресса 1.*

Встать на колени, ноги на ширине плеч. На вдохе повернуться вправо и коснуться правой рукой пятки правой ноги, на выдохе вернуться в и.п. Точно так же сделать поворот в левую сторону. Повторить по 15 раз в каждую сторону.

##### *Упражнение для косых мышц пресса 2.*

И.п.: лечь на пол, поднять ноги под прямым углом к телу, согнуть их в коленях. Руки положить за голову и приподнять верхнюю часть туловища, оторвав от пола лопатки. На счет раз повернуть верхнюю часть туловища в одну сторону, на счет два вернуться в и.п., на счет три – повернуться в другую сторону, на счет четыре – вернуться в и.п. Повторить по 15-20 поворотов в каждую сторону.

#### **Блок третий: выпрямление, растягивание**

##### *Упражнение для осанки 1.*

И.п.: лежа на животе вытянуться стрункой. Руки на голове или на полу – перед головой либо разведены в стороны. Отрывать верхнюю часть туловища от пола, одновременно разводить руки в стороны и приподнимать их. При этом нужно свести лопатки. Задержаться в этом положении на 2 с и вернуться в и.п. Повторять упражнение столько раз, сколько получится выполнять его эффективно. Если позволяет физическая подготовка, можно одновременно с поднятием верхней части туловища приподнимать и ноги.

##### *Упражнение для осанки 2.*

И.п.: лежа на полу лицом вниз; спина, плечи, руки и шея расслаблены. Руки согнуты в локтях и прижаты к телу, ладони нахо-

дятся под плечами. Медленно делать вдох, приподнимать верхнюю часть тела на руках, полностью выпрямляя их. Задержаться в этом положении, сделав медленный выдох и вдох, а на выдохе вернуться в и.п. Повторить 20-30 раз в два подхода.

*Упражнение для осанки 3.*

И.п.: встать на колени, сесть «по-турецки». На вдохе развести руки в стороны и поднять их над головой. Сложить пальцы рук в замок, вывернуть и максимально потянуться. Тянуться, медленно считая до 10, не забывая плавно дышать. Медленно опустить руки и выдохнуть. Повторить упражнение 2-3 раза.

*Упражнение для правильной осанки 4.*

И.п.: встать на четвереньки, поставив ладони на пол. На вдохе делать плавный прогиб в пояснице, на выдохе – округлять спину. Повторить 10 раз.

*Упражнение для хорошей осанки 5.*

И.п.: встать на четвереньки, поставить ладони на пол. Сделать медленный вдох, поднять и отвести правую руку вперед, а левую ногу – назад. Потянуться. Зафиксироваться в этом положении, сделать несколько вдохов и выдохов (ощутить, как растягиваются позвоночник и мышцы спины). На выдохе вернуться в и.п. Прodelать то же самое для левой руки и правой ноги. Сделать не менее 10 повторов для каждой руки.

## Рекомендуемая литература

1. Волейбол : учебник / под ред. А. В. Беляева. – М. : Физкультура, образование, наука, 2000. – 368 с.
2. Жилкин, А. И. Легкая атлетика : учебное пособие. – М. : Академия, 2005. – 464 с.
3. Кульбеда, В. С. Спортивные игры. Волейбол : учебное пособие. – Гомель : ГГМУ, 2010. – 67 с.
4. Московской, В. И. Методические указания к занятиям по футболу. – Донецк : ДонНТУ, 2007. – 23 с.
5. Нестеровский, Д. И. Баскетбол. Теория и методика обучения : учебное пособие. – М. : Академия, 2007. – 336 с.
6. Лепёшкин, В. А. Баскетбол. Подвижные и учебные игры : учебное пособие [Электронный ресурс]. – М. : Советский спорт, 2013. – 98 с. – Режим доступа: [www.rukont.ru](http://www.rukont.ru).
7. Анплева, Т. А. Легкая атлетика в практике физического воспитания студентов : методические указания [Электронный ресурс] / Т. А. Анплева, В. В. Смородин, Т. И. Акимова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2006. – 29 с. – Режим доступа: [www.rukont.ru](http://www.rukont.ru).
8. Гребенникова, В. А. Волейбол в практике физического воспитания студентов : методические указания [Электронный ресурс] / В. А. Гребенникова, Е. В. Удовиченко. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2013. – 43 с. – Режим доступа: [www.rukont.ru](http://www.rukont.ru).
9. Голомазов, С. Футбол. Закономерности игры и тенденции развития техники [Электронный ресурс] / С. Голомазов, Б. Чирва. – 2013. – 44 с. – Режим доступа: [www.rukont.ru](http://www.rukont.ru).
10. Еремина, Л. В. Атлетическая гимнастика : учебное пособие [Электронный ресурс] / Л. В. Еремина. – Челябинск, 2011. – 188 с. – Режим доступа: [www.rukont.ru](http://www.rukont.ru).

Учебное издание

**Мезенцева Вера Анатольевна**

**Организация и методика проведения  
занятий физической культуры со студентами**

**Методические указания для проведения практических занятий**

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 15.05.2015. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 2,79, печ. л. 3,0.

Тираж 20. Заказ №149.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

С. В. Перцев

## Оценка и управление стоимостью предприятия Часть I

Методические указания

для студентов, обучающихся по направлению  
38.03.01 – Экономика профиль «Экономика предприятий и организаций»

Кинель  
РИО СГСХА  
2018



УДК 333.6 (075)

ББК 65.9(2) Я7

П-26

**Перцев, С. В.**

**П-26** Оценка и управление стоимостью предприятия: методические указания. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 82 с.

В методических указаниях приведены основные понятия оценки недвижимости, особенности функционирования рынка недвижимости и регулирования оценочной деятельности. Рассмотрены ситуационные задачи и практические вопросы оценки недвижимого имущества, методические и организационно-правовые вопросы осуществления оценочной деятельности.

Даны краткие теоретические и практические сведения, необходимые для выполнения практических занятий по дисциплине «Оценка и управление стоимостью предприятия», целью которых является формирование у студентов компетенций связанных с теорией, методологией и методикой стоимостного управления предприятием, а также оценки объектов недвижимости с использованием различных методов оценки.

© Перцев С. В., 2018

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

## Предисловие

Целью освоения дисциплины «Оценка и управление стоимостью предприятия» является формирование системы компетенций: умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; способность использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом; способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли.

В результате изучения курса студенты должны знать: особенности развития рынка недвижимости, как части рынка инвестиций, методы оценки недвижимости, а также специфику оценки отдельных объектов недвижимости, а также руководящие и методические материалы, регламентирующие порядок оценки объекта оценки. Особое значение приобретает умение провести оценку недвижимости каждым из методов оценки и оформить результаты оценки недвижимости, а также анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

*Студент должен владеть* специальной терминологией по экономике недвижимости, методами стоимостной оценки недвижимости.

Всестороннее изучение дисциплины «Оценка и управление стоимостью предприятия» должно быть основано на освоении студентом программы дисциплины, лекционного материала, соответствующей литературы и активной самостоятельной работы.

Задачей данных методических указаний является изучение студентами основных понятий, видов операций с объектами недвижимости, принципов и положений оценки стоимости объектов недвижимости, а также основных подходов к оценке недвижимости.

## **1. Принципы оценки объектов недвижимости. Определение наилучшего и наиболее эффективного варианта использования земельного участка**

В начале любой оценки недвижимости перед экспертом-оценщиком стоит проблема выбора вида стоимости для расчетов. Эта проблема связана с тем, что в зависимости от целей и функций оценки выбирается тот или иной вид стоимости. Последний, в свою очередь, обуславливает выбор метода оценки объекта недвижимости. Например, в случае ипотеки важно знать наиболее вероятную цену продажи объекта недвижимости, если заемщик не вернет долг. В этом варианте подходящим видом стоимости будет рыночная стоимость недвижимости. При налогообложении в западных странах в большинстве случаев также используется рыночная либо восстановительная стоимость, основанная на издержках воспроизводства объектов недвижимости. В случае реконструкции объектов недвижимости обычно используется инвестиционная стоимость, т.е. стоимость для конкретного инвестора. При страховании недвижимости используется восстановительная стоимость, (либо стоимость замещения). Эти же виды стоимостей используются и при оценке зданий специального назначения, объектов в «пассивных» секторах рынка недвижимости, когда для определения рыночной стоимости нет достаточной информации.

Принципы оценки недвижимости группируются по четырем категориям в соответствии с теми подходами, которые применяются при анализе недвижимости (рис. 1):

1-я группа: принципы, основанные на представлениях потенциального собственника;

2-я группа: принципы, вытекающие из процесса эксплуатации недвижимости;

3-я группа: принципы, обусловленные действием рыночной среды;

4-я группа: принцип лучшего и наиболее эффективного использования.

Все рассматриваемые принципы оценки недвижимости связаны между собой. Оценивая объект недвижимости, для получения

достоверной и точной информации необходимо стремиться к учету всех или основных принципов оценки. Наилучшее и наиболее эффективное использование – это использование, выбранное из достаточного числа альтернативных вариантов, также рационально оправданных и правомочных, которое:

- юридически допустимо;
- физически возможно;
- финансово оправдано;
- наиболее рентабельно (т.е. дает оптимальные стоимостные результаты: обеспечивает или наивысшую текущую стоимость объекта, или наивысшую стоимость земли на фактическую дату оценки).

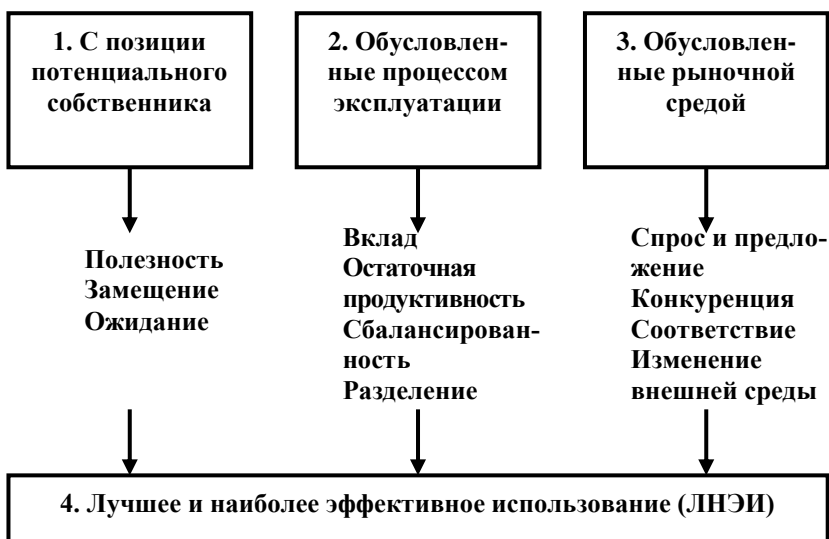


Рис. 1. Принципы оценки недвижимости

**ПРИМЕР:** работник был нанят для оценки участка земли в коммерческом зонировании небольшой фирмой. Зонирование разрешает, а физические характеристики участка идеальны для строительства большого супермаркета, гостиницы, театра или сети торговых магазинов. Исследования открыли следующую информацию (табл. 1).

Таблица 1

Исходные данные для определения наиболее эффективного варианта использования земли

Показатели	Супер-маркет	Гостиница	Театр	Сеть магазинов
Стоимость новых улучшений, у.е.	670 000	770000	960 000	820 000
Чистый операционный доход, у.е.	115 000	127 000	135 000	145 000
Норма прибыли улучшений, %	13	17	13	14
Коэффициент капитализации для земли, %	11	11	11	11

**Задание.** Просчитать возможные варианты застройки земельного участка и выбрать наиболее эффективный вариант использования земли.

На первом этапе необходимо разделить общий доход, который будет получен от комплекса (здания и земельный участок) на две части, доход, относящийся к зданиям и к земле. Это разделение осуществляется через коэффициент капитализации.

**Коэффициент капитализации для зданий и сооружений – коэффициент для пересчета доходов предприятия в его стоимость (планируемый доход на инвестиции).**

Решение.

- 1) Определяется доход относимый к зданиям и сооружениям

$$D_{зд} = \frac{C_{ул} \cdot K_{зд}}{100}; \quad D_{зд} = \frac{650000 \cdot 12}{100} = 78000 \text{ у.е.}$$

- 2) Определяется чистый остаточный доход от земли.

$$D_{з\text{у}} = ЧОД - D_{зд}; \quad D_{з} = 115000 - 78000 = 37000 \text{ у.е.}$$

- 3) Чистый остаточный доход, относящийся к земле, капитализируется и получается остаточная стоимость земельного участка:

$$C = \frac{ЧД}{K_k};$$

$$C = \frac{37000}{10} \cdot 100 = 370000 \text{ у.е.}$$

Результаты расчетов сводятся в таблицу 2.

Таблица 2

## Сводная таблица определения ЛНЭИ земли

Показатели	Супермаркет	Гостиница	Театр	Сеть магазинов
Ч.О.Д., у.е.	115 000			
Доход, относимый к зданиям и сооружениям, у.е.	78 000			
Чистый остаточный доход от земли, у.е.	37 000			
Стоимость земли, у.е.	370 000			

Необходимо просчитать возможные варианты застройки, отметить и обосновать наилучший и наиболее эффективный вариант использования земли.

По наибольшей остаточной стоимости земельного участка выбирается вариант инвестиционного проекта. Он и будет наилучшим и наиболее выгодным.

Наилучший и наиболее эффективный вариант использования земельного участка, строительство – \_\_\_\_\_

**Задача 1.**

Отберите вариант для наилучшего и наиболее эффективного использования из трех альтернативных вариантов (табл. 3):

Таблица 3

## Исходные данные для определения наиболее эффективного варианта использования земли

Показатели	Офисное здание	Торговый центр	Жилой дом
Стоимость застройки, у.е.	577 000	721 500	450 000
Годовой валовой доход, у.е.	150 000	250 000	100 000
Поправка на недоиспользование и потери при сборе, у.е.	20 000	25 000	5 000
Прочий доход, у.е.	5 000	12 000	-
Операционные расходы, у.е.	50 000	120 000	30000
Резерв на замещение, у.е.	6 000	10 000	3 000
Коэффициент капитализации для зданий, сооружений, %	13	14	13,5
Коэффициент капитализации для земли, %	12	12	12

Просчитать возможные варианты застройки, результаты расчетов свести в таблицу 4 и обосновать наилучший и наиболее эффективный вариант использования земли.

Таблица 4

Сводная таблица определения ЛНЭИ земли

Показатели	Офисное здание	Торговый центр	Жилой дом
Чистый операционный доход, у.е.			
Доход, относимый к зданиям и сооружениям, у.е.			
Чистый остаточный доход от земли, у.е.			
Стоимость земли, у.е.			

Наилучший и наиболее эффективный вариант использования земельного участка, строительство – \_\_\_\_\_

### Задача 2.

Существуют следующие варианты застройки земельного участка.

#### Вариант А Строительство бизнес-центра.

Ежегодный валовой доход оценивается в 250 000 у.е., потери от недоиспользования и неплатежей должны составить 5%. Операционные расходы будут равны 80 000 у.е., резерв на замещение – 4000 у.е. Стоимость строительства зданий и сооружений – 650 000 у.е., коэффициент капитализации для них – 17%. Коэффициент капитализации земли оценен в 10%.

#### Вариант Б Строительство торгового центра.

Ожидаемые продажи оцениваются в 2 000 000 у.е. Платежи по процентной аренде составляют 7% валовых продаж. Операционные расходы и оплата рекламы будут равны 43% суммы получаемой арендной платы. Резерв на замещение составит 15 000 у.е. Стоимость строительства зданий и сооружений оценивается в 400 000 у.е., коэффициент капитализации для них – 15%. Коэффициент капитализации земли оценен в 10%.

#### Определить.

1. Какова стоимость земли в случае строительства бизнес-центра?
2. Какова стоимость земли в случае строительства торгового центра?

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие принципы оценки недвижимости выделяются с позиции потенциального собственника?
2. Какие принципы оценки недвижимости относятся к группе принципов связанных с требованиями к земельному участку, зданиям и сооружениям которые на нем находятся?
3. Какие принципы относятся к группе принципов, связанных с рыночной средой?
4. В чем суть принципа наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости?
5. Какой основной принцип оценки при использовании затратного подхода к оценке объектов недвижимости?
6. Какой принцип оценки основной при использовании доходного подхода к оценке недвижимости?
7. Какой принцип оценки основной при использовании сравнительного (рыночного) подхода к оценке недвижимости?
8. В чем суть принципа вклада?
9. Определите принцип разделения и соединения имущественных прав на объект недвижимости.
10. Как принцип спроса и предложения влияет на стоимость объекта недвижимости?

## **Основные подходы к оценке объектов недвижимости**

Известно несколько десятков методов оценки объектов недвижимости. Выбор того или иного метода оценки зависит от ряда факторов, в том числе от характера объекта, цели и функции оценки, от имеющейся в распоряжении эксперта информации. Если объект недвижимости приносит стабильный доход, наиболее приемлем метод капитализации; если оценивается квартира и имеется достаточно рыночных данных о фактических продажах аналогичных квартир на жилищном рынке, то для оценки целесообразнее использовать метод прямого анализа продаж; если объект недвижимости функционирует на «пассивном» секторе рынка недвижимости, оптимальным считается один из методов затратного подхода.

Цели оценки еще теснее связаны с ее методами. Если цель оценки – определение восстановительной стоимости объекта, то применяются методы затратного подхода: сметный или



индексный. Если цель оценки — определение стоимости замещения, также применяют методы затратного подхода: метод сравнительной единицы или поэлементный метод. Если необходимо определить рыночную стоимость объекта, то чаще используют методы доходного и сравнительного подходов.

Таким образом, выбор того или иного метода для оценки объекта недвижимости — сложный, творческий процесс. Российским экспертам рекомендуется определять стоимость объектов недвижимости, применяя как можно большее число методов оценки, ограниченное лишь отсутствием необходимой информации. Тогда при согласовании результатов оценки, полученных различными методами, вероятность получить более точное значение стоимости объекта значительно возрастет.

Все методы оценки недвижимости группируются специалистами в три подхода: затратный, доходный и сравнительный (рыночный).

## **2. Затратный метод оценки рыночной стоимости недвижимости**

Для оценки объектов недвижимости, в том числе и приносящих доход, используется затратный подход. Он основан на предположении, что затраты на строительство объекта (с учетом износа) в совокупности с рыночной стоимостью земельного участка, на котором этот объект находится, являются приемлемым ориентиром для определения стоимости недвижимости.

Реализация затратного подхода к оценке предполагает осуществление следующих этапов:

- 1) определяется стоимость земельного участка, на котором находится объект недвижимости;
- 2) рассчитывается стоимость замещения или восстановительная стоимость объекта недвижимости. В отчете по оценке обязательно надо указать, какая из этих двух стоимостей определена;
- 3) рассчитываются все виды износа объекта недвижимости: физический, функциональный и внешний;

4) общий износ объекта недвижимости вычитается из затрат на его воспроизводство или замещение. Получается стоимость объекта недвижимости за минусом износа;

5) рассчитывается общая стоимость объекта недвижимости и земельного участка путем суммирования этих стоимостей.

### **Задача 1.**

Определить стоимость комплекса недвижимости с помощью затратного подхода.

Площадь дома – 100 м<sup>2</sup>,

Стоимость дома – 200 у.е./м<sup>2</sup>

Стоимость гаража - 100 у.е./м<sup>2</sup>

Площадь гаража – 36 м<sup>2</sup>.

Стоимость всех других сооружений – 2000 у.е.

Устранимый физический износ здания – 3000 у.е.

Неустраняемый физический износ здания – 2000 у.е.

Устранимое функциональное устаревание – 1500 у.е.

Рыночная стоимость земельного участка – 7000 у.е.

#### **Определить.**

1. Какова полная стоимость воспроизводства дома и всех сооружений?
2. Какова сумма всего накопленного износа, вычитаемого из полной стоимости воспроизводства дома?
3. Какова общая расчетная стоимость комплекса недвижимости, определенная в соответствии с затратным подходом?

### **Задача 2.**

В каждом конкретном высказывании определите вид износа:

- 1) многоэтажный дом без лифта;
- 2) коттедж с неисправностями в водоснабжении и канализации;
- 3) дом без горячей воды;
- 4) в доме протекает крыша;
- 5) коммунальная квартира;
- 6) жилой район рядом с аэропортом;
- 7) у постройки нет удобного входа и выхода;

- 8) склад имеет «низкий потолок», в нем повышенная влажность;
- 9) торговый центр, расположенный в районе, где население убывает;
- 10) квартира, расположенная недалеко от оживленной магистрали.

Одним из методов определения износа строения является метод расчета срока жизни здания (рис. 2). Метод базируется на предположении, что эффективный возраст ( $T_{эф}$ ) в процентах отражает типичный срок экономической жизни ( $T_{эк}$ ) так же, как процент накопленного износа ( $I$ ) отражает общие издержки воспроизводства (восстановительную стоимость):

$$\frac{I}{C_{восс}} = \frac{T_{эф}}{T_{эк}} \text{ или } I = \frac{T_{эф}}{T_{эк}} \cdot 100.$$

Иногда для приближенных расчетов износа можно использовать отношение хронологического возраста к нормативному сроку службы здания, выраженного в процентах.



Рис. 2. Сроки жизни здания

**ПРИМЕР.** Срок экономической жизни здания 60 лет. Стоимость продажи 75 000 у.е., стоимость участка 17 000 у.е., а стоимость восстановления 74 000 у.е. Оценить эффективный возраст улучшений (здания) по результатам продажи ( $T_{эф}$ ).

Экономический срок жизни здания (оставшийся) позволит определить доход от использования объекта (количество лет использования, годовой доход).

Решение.

1) Определяется суммарный износ объекта ( $I_{сзд}$ ):

$$I_{зд} = C_{зд.восс} - C_{зд}; \quad C_{зд} = C_n - C_y,$$

где  $C_{зд.восс}$  – стоимость восстановления сопоставимого объекта без учета износа,

$C_{зд}$  – стоимость здания,

$C_n$  – стоимость продажи,

$C_y$  – стоимость участка земли,

$$C_{зд} = 75000 - 17000 = 58000 \text{ у.е.}$$

$$I_{зд} = 74000 - 58000 = 16000 \text{ у.е.}$$

2) Определяем среднегодовой коэффициент износа ( $K_{зд}$ ):

$$K_{зд} = \frac{I_{сзд}}{C_{зд.восс}}; \quad K_{зд} = \frac{16000}{74000} = 0,216.$$

3) Определяем эффективный возраст здания ( $T_{эф}$ ):

$$T_{эф} = K_{зд} \cdot T_{эк},$$

где  $T_{эк}$  – экономический срок жизни здания.

$$T_{эф} = 0,216 \cdot 60 = 13 \text{ лет}$$

### Задача 3.

Оценить срок экономической жизни здания, если стоимость продажи комплекса недвижимости (участок с улучшениями) 92 000 у.е., стоимость участка 21 000 у.е., а стоимость восстановления 90 000 у.е. Причем эффективный возраст улучшений (здания) 12 лет.

### Задача 4.

Определить стоимость восстановления здания, если эффективный возраст улучшений 50 лет, срок экономической жизни 100 лет, стоимость продажи 200 000 у.е., стоимость участка 15 000 у.е.

### Задача 5.

Определить стоимость продажи земельного участка с улучшениями, если стоимость восстановления 85 000 у.е., стоимость участка 23 000 у.е., эффективный возраст улучшений 10 лет, срок экономической жизни 50 лет.

**ПРИМЕР.** Склад размером 40 × 50 м имел удобное расположение около основной дороги, но в прошлом году было завершено строительство нового шоссе, которое оттянуло основной поток автомашин на 5 км от старой дороги, рядом с которой находится объект оценки. В результате уровень арендной платы упал на 0,2 у.е./м<sup>2</sup> в месяц по сравнению с тем, какой она была бы, будь склад ближе к новому шоссе. Обычный годовой валовой рентный мультипликатор для такого объекта в данном районе равняется 5. Какова сумма экономического устаревания, вызванного изменением окружающей среды?

Решение.

- 1) Находится площадь склада

$$S = 40 \cdot 50 = 2000 \text{ м}^2$$

- 2) Находится величина потерь арендной платы

$$P_a = 2000 \cdot 0,2 = 400 \text{ у.е.}$$

- 3) Находится сумма экономического устаревания

$$V_s = 400 \cdot 12 \cdot 5 = 24000 \text{ у.е.}$$

*Мультипликатор валовой ренты (МВР)* – среднестатистическое отношение рыночной цены продажи к потенциальному или действительному валовому доходу от определенного вида доходной недвижимости.

### Задача 6.

Торговый центр, имеющий 500 м<sup>2</sup> общей площади, стал ощущать потерю клиентов вследствие того, что находится в старом районе города, где население убывает. При сдаче в аренду год назад терял на арендной плате 10 у.е./м<sup>2</sup> в месяц. Обычный годовой валовой рентный мультипликатор для такого объекта в данном районе равен 3. Определить вид устаревания. Какова его сумма?

### **Задача 7.**

Для магазина требуется дополнительное охранное оборудование. Его можно приобрести и установить за 5000 у.е. Кроме того, освещение производится лампами накаливания, тогда как сейчас необходимы светодиодные. Затраты на такую замену составляют 11 000 у.е. Магазин имеет общую полезную площадь 120 м<sup>2</sup>, высота потолка 2,7 м. Потеря арендной платы в месяц составляет 6,7 у.е. за м<sup>2</sup>. Валовой рентный мультипликатор равен 5. Определить вид устаревания и сумму устранимого или неустрашимого устаревания.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы сферы использования затратного подхода к оценке недвижимости?
2. Каковы основные этапы реализации затратного подхода к оценке недвижимости?
3. Каковы методы оценки земельного участка?
4. Изложите основные методы определения восстановительной стоимости или стоимости замещения объекта недвижимости.
5. Изложите методы определения физического износа.
6. Что такое функциональный износ?
7. Что такое внешний (или экономический) износ?
9. В чем сущность затратного подхода к оценке недвижимости?

### **3. Оценка недвижимости методом сравнения продаж**

Рыночный подход основан на анализе рыночных продаж и используется для оценки большинства объектов недвижимости в рыночной экономике. Он базируется на легкодоступной для оценщика рыночной информации и позволяет получить простое, логически обоснованное суждение о цене объекта недвижимости. Основным смыслом осуществляемых в рамках рыночного подхода операций состоит в том, что покупатель объекта недвижимости не заплатит за него цену больше той, по которой может быть приобретен аналогичный по всем показателям объект недвижимости.

При использовании рыночного подхода сначала подбирают объект недвижимости, аналогичный оцениваемому с известной рыночной ценой; после сравнения их технико-экономических параметров фиксируются различия и вносятся соответствующие поправки в стоимостном виде, определяется базовая стоимость. Поскольку не существует двух абсолютно одинаковых объектов недвижимости по всем рассматриваемым параметрам, возникает необходимость корректировки цен продажи объектов сопоставления.

Таким образом, стоимость объекта недвижимости, определенная этим методом, равна средневзвешенной цене аналогичного объекта с поправками, учитывающими его отличие от оцениваемого объекта:

$$C = C_n \pm \sum K_{кор},$$

где  $C_n$  – продажная цена аналогичного объекта (совокупности однородных аналогов);

$\sum K_{кор}$  – сумма поправочных корректировок.

Основные способы определения величины поправок – анализ парных продаж, регрессионный анализ и расчет стоимости элемента, для которого необходима поправка.

### **3.1. Расчет стоимости элемента, для которого необходима поправка**

Данный способ определения величины поправки также часто применяется экспертами-оценщиками при недостатке рыночной информации о сделках купли-продажи недвижимости, что имеет место в условиях российского неразвитого рынка недвижимости. Стоимость создания элемента определяется за вычетом износа, в основном функционального старения данного элемента.

**ПРИМЕР.** Выявлено три сопоставимых жилых дома одинакового размера, этажности, числа квартир, степени комфортности (табл. 5).

## Исходные данные для расчёта

Сопоставимый объект	Цена продажи, у.е.	Качество по сравнению с оцениваемым объектом
Дом №1	716 000	Лучше
Дом №2	710 000	Хуже
Дом № 3	712 000	Чуть хуже

Необходимо определить стоимость оцениваемого дома с поправкой на его качество.

Разброс цен между сопоставимыми объектами составляет лишь 6000 у.е., что меньше 1% от высшего или низшего уровня. Исходя из этих данных эксперт-оценщик с уверенностью может оценить стоимость объекта в 713 000 у.е.

При оценке объектов недвижимости поправки следует проводить по всем основным характеристикам, влияющим на стоимость: по размеру, местоположению, форме участка, расстоянию от города или дорог и т.д.

*Виды поправок*

Корректировка цен сопоставимых объектов может осуществляться в виде поправок в рублях, в процентах, в форме общей группировки и кумулятивных процентных(коэффициентных).

*Рублевые (стоимостные) поправки* – это суммы, прибавляемые к продажной цене каждого сопоставимого объекта недвижимости или вычитаемые из нее.

Процентные поправки применяются тогда, когда трудно определить точные рублевые (долларовые) поправки. Обычно процентные выражения используются при поправках на время (между датой оценки и датой продажи), особенности финансирования сделки и местоположение. При необходимости процентные поправки легко могут быть преобразованы в рублевые (долларовые).

*Кумулятивные процентные поправки* определяются путем перемножения всех индивидуальных процентных поправок.



## *Последовательность внесения поправок*

Если поправки к цене сопоставимых объектов выражены в рублях или условных единицах, то неважно, в какой последовательности они будут вноситься. Если же поправки выражены в процентах, то последовательность их внесения будет влиять на конечный результат (на стоимость оцениваемого объекта).

Строгой последовательности внесения поправок не существует, однако, например, Институт оценки США рекомендует следующую последовательность внесения поправок:

- 1) Состав имущественных прав;
- 2) Условия финансирования;
- 3) Условия продажи;
- 4) Время;
- 5) Местоположение;
- 6) Физические характеристики.

В условиях Российской практики добавляются еще три поправки:

- 7) Экономические характеристики;
- 8) Отклонения от целевого использования;
- 9) Наличие движимого имущества.

Если сравнимый элемент в сопоставимом объекте лучше, чем в оцениваемом, то поправка берется со знаком « - » (отрицательная поправка), если сравниваемый элемент в сопоставимом объекте хуже, чем в оцениваемом, то поправка берется положительная, т.е. со знаком « + ».

При внесении процентных поправок необходимо учитывать, что первая поправка, выраженная в процентах, умножается на цену продажи сопоставимого объекта. Вторая процентная поправка умножается на скорректированную цену, а не на первоначальную цену. (т.е. после каждой корректировки цена продажи рассчитывается заново). Эта последовательность действий продолжается до тех пор, пока не будут внесены все поправки.

**ПРИМЕР.** Оценщиком выявлены отличия оцениваемого земельного участка от сопоставимого в местоположении и в условиях финансирования сделки. Сопоставимый участок продан за 500 000 руб. В процессе оценки оценщиком определена величина отличий по элементам в 12 и 5% соответственно. Согласно приня-

той последовательности внесения процентных поправок первой вносится поправка на условия финансирования, а затем на местоположение объектов.

Определяется величина поправки на «условия финансирования сделки»:

$$500000 \cdot 12\% = 60000 \text{ руб.}$$

Определяется скорректированная цена:

$$500000 + 60000 = 560000 \text{ руб.}$$

Определяется величина поправки на «местоположение»:

$$560000 \cdot 5\% = 28000 \text{ руб.}$$

Определяется скорректированная цена:

$$560000 + 28000 = 588000 \text{ руб.}$$

Следовательно, стоимость оцениваемого земельного участка составляет 588 000 руб.

### Задача 1.

Разместите в необходимом порядке корректировки и определите рыночную стоимость участка земли, по приведенным данным (табл. 6) сопоставимого участка проданного за 250 000 руб.

Таблица 6

Исходные данные для расчета

Характер корректировки	Величина корректировки, %
1. Местоположение	+ 10
2. Льготное финансирование	- 3
3. Особые условия передачи прав собственности	+ 5
4. Условия продажи	- 5
5. Физические характеристики	- 2

Ответ: последовательность \_\_\_\_\_ рыночная стоимость участка земли \_\_\_\_\_ руб.

### Задача 2.

Разместите в необходимом порядке корректировки и определите рыночную стоимость участка земли, по приведенным данным (табл. 7) сопоставимого участка проданного за 250 000 руб.

## Исходные данные для расчета

Характер корректировки	Величина корректировки, %
1. Льготное финансирование	- 3
2. Время (дата продажи)	+ 8
3. Отклонение от целевого использования	- 12
4. Физические характеристики	+ 5
5. Местоположение	+ 4

Ответ: последовательность \_\_\_\_\_ рыночная стоимость участка земли \_\_\_\_\_ руб.

### 3.2. Регрессионный анализ

В сравнительном (рыночном) подходе к оценке объектов недвижимости (в том числе определения величин поправок) используются математические формулы:

$$Y_c = B \cdot X,$$

где  $Y_c$  – рассчитываемая стоимость объекта недвижимости;

$B$  – параметр, полученный для единицы сравнения (цена);

$X$  – замеренные данные для оцениваемого объекта недвижимости (площадь).

**ПРИМЕР.** Данные исследования рынка показывают, что цена ( $B$ ) 1 м<sup>2</sup> нежилого помещения свободного назначения в Москве составляет 13 600 у.е. Площадь ( $X$ ) оцениваемого объекта недвижимости составляет 105 м<sup>2</sup>. Необходимо определить стоимость объекта недвижимости:

$$Y_c = B \cdot X = 13600 \cdot 105 = 1428000 \text{ у.е.}$$

Стоимость оцениваемого объекта составляет 1428 000 у.е.

**ПРИМЕР.** В дополнение к данным примера, приведенного выше, эксперт-оценщик считает, что оцениваемый объект стоит больше на 4500 у.е. из-за своего прекрасного состояния, но на 2250 у.е. меньше из-за того, что объект расположен в экологически нездоровой зоне. Тогда стоимость объекта недвижимости составит:

$$Y_c = B \cdot X + a + c + \dots n ,$$

где  $a, c, \dots, n$  – положительные или отрицательные поправочные коэффициенты (в денежном эквиваленте):

$$Y_c = 13600 \cdot 105 + 4500 - 2250 = 1430250 \text{ у.е.}$$

**ПРИМЕР:** эксперт-оценщик считает, что оцениваемая недвижимость на 3% лучше по своему состоянию и на 2% хуже из-за ее местоположения. Тогда, используя формулу, получаем:

$$Y_c = A(100 + b + c + K + n),$$

где  $A$  – базовая величина;

$b, c, n$  – поправочные коэффициенты в процентах.

Каждый из этих коэффициентов может быть применен к базовой величине  $A$  независимо друг от друга.

$$Y_c = 1430250 \cdot (100 + 3 - 2) = 1444552 \text{ у.е.}$$

### 3.3. Статистический анализ в методе сравнения продаж

При анализе статистических данных о сделках купли-продажи недвижимости важное место занимают статистические характеристики (средние величины и показатели вариации), которые позволяют судить о характерных особенностях наблюдаемого статистического ряда.

В качестве средних величин используют среднюю арифметическую, медиану и моду.

**Средняя арифметическая**, по данным наблюдений равна:

$$x = \frac{\sum x_i}{n}, \text{ где}$$

$x$  – средняя арифметическая,

$x_i$  – данные наблюдений,  $n$  – число наблюдений.

**Медианой** называют значение признака, приходящегося на середину ранжированного ряда наблюдений.

**Модой** называют такое значение признака, которое наблюдается наибольшее число раз.

При использовании приема единицы сравнения определяют на основе ряда фактических продаж средняя или типичная (мода) стоимость единицы сравнения для каждой однородной

группы. Среднее значение определяется путем расчета медианной или средней арифметической цены продажи за единицу сравнения. Эти приемы применяются в случаях, когда объекты сильно отличаются друг от друга по размерам, но относительно схожи по другим параметрам.

Применяют следующие единицы сравнения:

- 1) Цена за 1 га – для больших массивов с/х, промышленного назначения или жилищного строительства.
- 2) Цена за 1 м<sup>2</sup> – в деловых центрах городов, для магазинов офисов и т.д.
- 3) Цена за 1 фронтальный метр – для коммерческого использования земель в городах.
- 4) Цена за лот – стандартные по форме и размеру участки в районах жилой, дачной застройки.
- 5) Цена за единицу плотности – коэффициент отношения площади застройки к площади земельного участка.
- 6) Цена за 1 м<sup>2</sup> – общей или чистой площади.
- 7) Цена за 1 м<sup>3</sup> – для складов, элеваторов и т.д.
- 8) Цена за единицу приносящую доход – место в гараже, на стадионе и т.д.

**ПРИМЕР.** Обнаружено, что в некоторых сделках в состав имущественного комплекса входили сауны, в других – нет. Перед экспертом-оценщиком стоит задача определить величину поправки на наличие сауны на даче.

Анализируются и сравниваются пять пар сделок купли-продажи сопоставимых дач, которые эксперту-оценщику удалось выявить в данном районе (табл. 8.).

Таблица 8

Определение величины поправки на наличие сауны на даче с использованием метода анализа парных продаж (цена в у.е.)

Вариант продаж	Продажа				
	1	2	3	4	5
Дача с сауной	94 000	84 500	88 000	91 000	91 000
Дача без сауны	78 000	69 000	72 750	75 000	74 500
Разница	16 000	15 500	15 250	16 000	16 500

Среднее значение по разнице 15 850 у.е. Медиана – 16 000 у.е.

Мода – 16 000 у.е.

### Задача 3.

Рассмотрим статистическую выборку из девяти квартир, имеющих кухни следующих размеров: 5; 8,5; 6; 9,5; 10; 8; 6,5; 6,5; 9 м<sup>2</sup>. Необходимо определить статистические характеристики анализируемых продаж. Если выборка велика для экспресс анализа можно выбрать *моду*. Если таковой нет, то после ранжирования можно определить *медиану*.

### 3.4. Анализ парных продаж

Один из способов определения величины поправки по какой-либо характеристике — анализ парных продаж. Он заключается в сопоставлении и анализе нескольких пар сопоставимых продаж. При этом парными продажами называются продажи двух объектов недвижимости, которые почти идентичны, за исключением одной характеристики, которую эксперт-оценщик должен оценить, чтобы использовать ее в качестве поправки к фактической цене сопоставимого объекта.

### Задача 4.

По данным таблицы 9 определите: корректировку на разницу в площади; корректировку на наличие сада; корректировку на наличие гаража.

Таблица 9

Исходные данные по сделкам купли-продажи

Характеристики	Продажа			
	1	2	3	4
Площадь, м <sup>2</sup>	150	150	200	200
Гараж	есть	есть	есть	нет
Сад	есть	нет	есть	нет
Цена продажи, у.е.	32 000	30 000	48 000	41 000

**Задача 5.** По данным таблицы 10 определите: корректировку на разницу в площади; корректировку на наличие сада; корректировку на наличие балкона.

Таблица 10

Исходные данные по сделкам купли-продажи

Характеристики	Продажа			
	1	2	3	4
Площадь, м <sup>2</sup>	300	300	250	250
Балкон	есть	нет	есть	есть
Сад	есть	нет	есть	нет
Цена продажи, у.е.	35 000	30 000	30 000	28 000

**ПРИМЕР.** Известны цены сделок купли-продажи по трем аналогичным (сравниваемым) квартирам, две из которых расположены в центре города и одна на окраине (табл. 11).

Таблица 11

Исходные данные по сделкам купли-продажи квартир

Характеристики (элементы сравнения)	Оцениваемый объект	Продажа 1	Продажа 2	Продажа 3
Местоположение	окраина	окраина	центр	центр
Состояние квартиры	хорошее	удовл.	хорошее	удовл.
Цена сделки купли-продажи, у.е./м <sup>2</sup>	?	700	1060	900

При проведении корректировки цены купли-продажи 1 м<sup>2</sup> общей площади по сравниваемым объектам для определения стоимости единицы площади оцениваемой квартиры на окраине необходимо учитывать, что представленные две характеристики (элементы) сравнения аддитивны, т.е. не имеют взаимного влияния. Следовательно, можно проводить корректировки в любом независимом порядке.

В процессе корректировки фактических цен продажи сравниваемых объектов поправки делаются от сопоставимого объекта к оцениваемому.

Обоснование корректировок.

1) *Местоположение*. Выбираем пару сравниваемых продаж – I и III, которая отличается лишь по одному элементу сравнения – местоположению (состояние квартир одинаково). Величина корректировки составит:

$$700 \text{ у.е.} - 900 \text{ у.е.} = - 200 \text{ у.е.}$$

2) *Состояние квартир*. Выбираем пару сравниваемых продаж – II и III, которая отличается лишь по одному элементу сравнения – состоянию (местоположение квартир одинаково). Величина корректировки составит:

$$1060 \text{ у.е.} - 900 \text{ у.е.} = + 160 \text{ у.е.}$$

Определив значения величин корректировок сравниваемых продаж, составим таблицу корректировок, проведем соответствующие корректировки и, наконец, установим значение скорректированных цен купли-продажи по трем сравниваемым продажам (табл. 12).

Таблица 12

Таблица корректировок цен продаж сопоставимых объектов

Характеристики (элементы) сравнения	Оцениваемый объект	Продажа 1	Продажа 2	Продажа 3
Цена, у.е./м <sup>2</sup>	?	600	960	800
Местоположение	окраина	окраина	центр	центр
Корректировка на месторасположение		0	- 200	- 200
Состояние квартир	хорошее	удовл.	хорошее	удовл.
Корректировка на состояние квартир		+ 160	0	+ 160
Итоговая корректировка		160	- 200	- 4 0
Скорректированные цены продаж, у.е.	860	860	860	860

Таким образом, скорректированные цены купли-продажи по сравнимым объектам указывают, что стоимость 1 м<sup>2</sup> общей площади оцениваемой квартиры на окраине составляет 760 у.е.



Сделаем некоторые пояснения по введению положительных и отрицательных значений корректировок. Так, по продажам квартир II и III, расположенных в центре города, сделаны отрицательные корректировки (-200 у.е.). Это предопределяется отрицательным вкладом в стоимость квартиры, находящейся в центре города, и условным «переносом» ее на окраину, где расположена оцениваемая нами квартира. (т.е. объект лучше оцениваемого. Цена сопоставимого должна уменьшиться, для того чтобы учесть это различие). Положительные корректировки (+160 у.е.) по продаже I и III предопределяются «переходом» этих квартир из состояния «неплохое» в состояние «хорошее», в котором находится оцениваемая квартира.

В данном примере поправка на цену сопоставимого объекта установлена в условных единицах, но может быть сделана и в процентах.

#### **Задача 6.**

Оценщику необходимо определить цену земельного участка № 4. В результате поиска данных о сопоставимых продажах имеются следующие параметры сопоставимых продаж земельных участков в черте города (табл. 13).

Таблица 13

Исходные данные по сделкам купли-продажи земельных участков

Показатели	Объекты			
	1	2	3	4
Цена продажи, у.е.	10 000	12 500	11 000	?
Площадь участка, соток	10	10	10	10
Дата продажи	4 мес. назад	4 мес. назад	4 мес. назад	сегодня
Расстояние до метро, км	4	0,5	0,5	4
Физические характеристики	угловой	угловой	внутренн.	угловой
Данные о предыдущей продаже				
Цена продажи, у.е.	9 000			
Дата продажи	9 мес. назад			

Определите корректировки, основываясь на различиях между парными продажами. Определите цену участка № 4. Определив значения величин корректировок сравниваемых продаж, составим таблицу корректировок (табл. 14).

Таблица 14

Таблица корректировок цен продаж сопоставимых объектов

Цена продажи, у.е. Корректировка на дату продажи, у.е.	Объекты			
	1	2	3	4
Корректировка на расстояние до метро, у.е.	10 000	12 500	11 000	?
Корректировка на физические характеристики, у.е.				
Скорректированная цена, у.е.				

### Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность метода прямого анализа продаж?
2. Опишите технологию реализации метода прямого анализа продаж.
3. Какие способы определения величины поправок применяются при реализации метода анализа продаж?
4. Какие виды поправок используются при реализации метода анализа продаж?
5. Какие элементы сравнения используются при реализации метода сравнения продаж?

### 4. Оценка недвижимости по методу капитализации дохода

Метод капитализации дохода основан на оценке текущей (сегодняшней) стоимости будущих выгод, которые, как ожидается, принесут эксплуатация и возможная продажа в дальнейшем недвижимого имущества.

Капитализация дохода – это процесс пересчета потока будущих доходов в конечную величину, равную сумме их текущих стоимостей. Эти величины учитывают:

- 1) сумму будущего дохода;
- 2) когда должен быть получен доход;
- 3) продолжительность получения дохода.

Данный подход к оценке объектов недвижимости включает два метода: капитализации доходов (прямая капитализация) и дисконтированного денежного потока. Метод прямой капитализации доходов заключается в расчете текущей стоимости будущих доходов, полученных от использования объекта. Доход от использования объекта недвижимости и выручка от его перепродажи капитализируется в текущую стоимость, которая будет представлять собой рыночную стоимость объекта. Данный метод используется тогда, когда поток будущего дохода стабилен.

Стоимость объекта определяется по формуле:

$$C = \frac{ЧД}{R},$$

где ЧД – чистый доход, руб;

$R$  – коэффициент капитализации

Таким образом, для того чтобы определить стоимость объекта по методу прямой капитализации необходимо:

- 1) определить чистый доход от использования объекта;
- 2) определить чистый доход от продажи объекта;
- 3) рассчитать коэффициент капитализации применительно к данному доходу.

Рассмотрим один из двух методов представляющих доходный подход – метод прямой капитализации основанный на приведении чистого дохода от инвестиций, полученного за один год к текущей стоимости с помощью общего коэффициента капитализации ( $R_{общ}$ ).

#### *Метод прямой капитализации*

Определение коэффициента капитализации с использованием метода прямой капитализации основывается на анализе рыночных данных о стоимости объекта недвижимости и чистых доходах, полученных от его эксплуатации. По этому методу коэффициент капитализации (норма капитализации) определяется следующим образом:

$$R_k = \frac{ЧД}{Ц},$$

где  $R_k$  – норма капитализации;  
 $ЧД$  – чистый доход;  
 $Ц$  – цена объекта.

Норма капитализации, иначе называется общей ставкой капитализации.

**ПРИМЕР:** в здании общей площадью 10 000 м<sup>2</sup>, подлежащих аренде не занятая площадь составляет 400 м<sup>2</sup>, а остальная площадь сдана в аренду по цене 12 у.е./м<sup>2</sup> в год, операционные расходы составляют 45% потенциального валового дохода.

Какова будет величина:

- потенциального валового дохода (*ПВД*);
- действительного валового дохода (*ДВД*);
- чистого операционного дохода (*ЧОД*).

Решение.

1) Определяется величина ПВД

$$ПВД = 10000 \cdot 12 = 120000 \text{ у.е.}$$

2) Определяется величина ДВД

$$ДВД = 9600 \cdot 12 = 115200 \text{ у.е.}$$

3) Определяется ЧОД

$$ЧОД = 115200 - (120000 \cdot 45\%) = 61200 \text{ у.е.}$$

### **Задача 1.**

Складское помещение площадью 2000 м<sup>2</sup> сдано в аренду по цене 1,5 у.е./м<sup>2</sup> в месяц. Операционные расходы составляют 35% потенциального валового дохода. Информация о продажах сопоставимых объектов: №1 – 120 000 у.е. ЧОД – 20 750 у.е.; №2 – 140 000 у.е., ЧОД – 25 500 у.е.; №3 – 90 000 у.е., ЧОД - 15 000 у.е. Рассчитать коэффициент капитализации  $R_k$  для сопоставимых объектов. Определить стоимость оцениваемого объекта.

Метод заключается в сравнении оцениваемого объекта с объектом аналогом. Основанием при этом является утверждение, что у схожих объектов одинаковые ставки капитализации. Главная задача эксперта-оценщика при реализации данного метода – подобрать подходящий объект-аналог. Для этого необходимо тщательно анализировать отчеты о доходах и расходах по потенциальным объектам-аналогам. Причем лучше рассматривать те

объекты, у которых дата оценки и дата продажи близки, так как в этом случае нет необходимости в существенной корректировке данных отчетов. Чем качественнее оцениваемый объект, тем ниже ставка капитализации.

При всей простоте применения этот метод расчета вызывает определенные сложности – информация по ЧОД и ценам продаж относится к категории непрозрачных.

### *Метод связанных инвестиций – заемного и собственного капитала*

Этот метод применяется, когда для покупки объекта использовался заемный и собственный капитал в известной пропорции. В данном случае общая ставка капитализации должна удовлетворять рыночным требованиям на доход собственного капитала, а также рыночным требованиям на доход заемного капитала, иначе кредиторы не будут предоставлять кредит. Причем ставка капитализации заемного капитала должна предусматривать не только получение дохода на предоставленный кредит, но и возврат самого кредита в виде периодических выплат. Ставка капитализации должна удовлетворять рыночным требованиям на доход собственного капитала, так как иначе самому инвестору будет невыгодно вкладывать собственные средства на покупку фонда. Причем ставка капитализации собственного капитала также должна предусматривать получение инвестором нормативного (рыночного) дохода на собственный капитал и его возврат.

Ставка капитализации заемных средств называется ипотечной постоянной ( $R_m$ ) и определяется отношением ежегодных выплат по обслуживанию долга (ДО) к основной сумме ипотечного кредита ( $K_{кр}$ ). Если кредит выплачивается чаще, чем один раз в год (ежеквартально или ежемесячно), то ипотечная постоянная рассчитывается путем умножения платежей на их частоту и результат делится на размер ссуды:

$$R_m = \frac{ДО}{K_{кр}}.$$

Ипотечная составляющая состоит из ставки процента по кредиту и коэффициента фонда погашения. Разработаны специальные таблицы (месячные, квартальные и годовые), по которым, зная условия кредитования, можно определить ипотечную постоянную.

Ставка, используемая для капитализации дохода от собственного капитала, называется ставкой капитализации собственного капитала ( $R_e$ ) и определяется отношением части чистой прибыли (ЧП) от эксплуатации объекта, приходящейся на собственный капитал, к величине собственного капитала ( $K_{собств}$ ):

$$R_e = \frac{ЧП}{K_{собств}}$$

Ставка капитализации собственного капитала состоит также из двух частей: нормы прибыли и нормы возврата собственного капитала. Таким образом, ставка капитализации собственного капитала отражает ожидаемую инвестором в первый год прибыль на вложенный собственный капитал.

Метод связанных инвестиций – заемного и собственного капитала заключается в определении общей ставки капитализации путем взвешивания ее составных частей пропорционально размерам заемного и собственного капитала в составе инвестиций. Отношение величины заемного капитала  $K_{кр}$  к стоимости фонда инвестиций называется кредитной составляющей или долговой долей инвестиций в оцениваемый объект. Тогда доля собственного капитала ( $D_{собств}$ ) равна  $1 - D_{кр}$ .

Размеры ипотечной постоянной можно получить, анализируя финансовый рынок. Данные по ставке капитализации собственного капитала можно получить на основе анализа продаж сопоставимых объектов путем деления чистой прибыли по каждой сделке на соответствующую величину собственного капитала.

Схему реализации метода связанных инвестиций – заемного и собственного капитала можно представить следующим образом:

$$R_{общ} = R_m \cdot D_{кр} + R_e \cdot D_{собств}$$

## Задача 2.

Строительной компанией взят кредит в размере 200 000 у.е., ежегодные выплаты по кредиту составляют 22 000 у.е. Доля собственного капитала составляет 55%. Ставка капитализации собственного капитала – 6%. Рассчитать общую ставку капитализации ( $R_{общ}$ ).

### *Метод связанных инвестиций земли и здания*

Данный метод определения общего коэффициента капитализации применяется, когда можно точно рассчитать ставки капитализации по каждому компоненту имущественного комплекса: строению и земельному участку. Метод связанных инвестиций – земли и здания реализуется аналогично методу связанных инвестиций – кредитного и собственного капитала

$$R_{общ} = C_{земли} \cdot R_{земли} + C_{здания} \cdot R_{здания}$$

## Задача 3.

Определить общий коэффициент капитализации ( $R_{общ}$ ), если известно, что стоимость земли в процентах от стоимости комплекса здание + участок составляет 30 %. Ставка капитализации для земли равна 0,102, для здания – 0,244.

### *Кумулятивный (суммарный) метод*

**Кумулятивная модель** расчета коэффициента капитализации включает в себя 5-6 составляющих: чистый процент, надбавки за риски, низкую ликвидность, нагрузку управления инвестициями и поправку на динамику стоимости объекта.

**ПРИМЕР:** офис оценен в 5 млн. у.е. На момент оценки офиса доходность правительственных среднесрочных облигаций составляла 8,5%. По мнению эксперта-оценщика, дополнительный риск капиталовложений в офис по сравнению с инвестициями в правительственные облигации равен 5%. Затраты на управление инвестициями (поиск сфер вложения капитала и пр.) составляют 2%.

Так как продажа данного объекта в случае необходимости займет определенное время (по сравнению с возможностью

быстрой реализации правительственных облигаций), эксперт-оценщик принимает премию на недостаточную ликвидность в размере 2%.

Время, которое потребуется для возврата вложенного капитала, по расчетам типичного инвестора, составляет 20 лет. В связи с этим ставка возврата капитала составляет 5% (1/20).

На основе этих данных определяются суммарная процентная ставка и общий коэффициент капитализации:

- безрисковая процентная ставка 0,085;
- дополнительный риск 0,050;
- оплата управления инвестициями 0,020;
- оплата за недостаточную ликвидность 0,020;
- суммарная процентная ставка 0,175;
- ставка возврата капитала 0,050;
- общий коэффициент капитализации 0,225.

Если прогнозируется изменение в стоимости актива, то возникает необходимость учета в коэффициенте капитализации, возврата основной суммы капитала (процесса рекапитализации). Норма возврата капитала в некоторых источниках называется коэффициентом рекапитализации. Для возврата первоначальных инвестиций часть чистого операционного дохода откладывается в фонд возмещения с процентной ставкой  $U_r$  – ставкой процента для рекапитализации.

**Существуют три способа возмещения инвестированного капитала:**

- прямолинейный возврат капитала (*метод Ринга*);
- возврат капитала по фонду возмещения и ставке дохода на инвестиции (*метод Инвуда*). Его иногда называют аннуитетным методом;
- возврат капитала по фонду возмещения и безрисковой ставке процента (*метод Хоскольда*).

**Метод Ринга.** Этот метод целесообразно использовать, когда ожидается, что возмещение основной суммы будет осуществляться равными частями. Годовая норма возврата капитала рассчитывается путем деления 100% стоимости актива на остающийся срок полезной жизни, т.е. это величина, обратная сроку службы актива.



Норма возврата – ежегодная доля первоначального капитала, помещенная в беспроцентный фонд возмещения:

$$R_k = R_y + \frac{1}{n},$$

где  $n$  – оставшийся срок экономической жизни;

$R_y$  – ставка доходности инвестиций.

**Метод Инвуда.** Используется, если сумма возврата капитала реинвестируется по ставке доходности инвестиции. В этом случае норма возврата как составная часть коэффициента капитализации равна фактору фонда возмещения при той же ставке процента, что и по инвестициям.

$$R_{\text{норм.вовр}} = SFF(n \cdot Y); R_{\text{кан}} = R_{\text{д.кан}} + \Delta \cdot SFF(n \cdot Y)$$

$$SFF = \frac{Y}{((1 + Y)^n - 1)},$$

где  $SFF$  – фактор фонда возмещения (норма возврата),

$Y$  – ставка дохода на инвестиции.

**Метод Хоскольда.** Используется в тех случаях, когда ставка дохода первоначальных инвестиций несколько высока, что маловероятно реинвестирование по той же ставке. Для реинвестируемых средств предполагается получение дохода по безрисковой ставке:

$$R_k = R_y + SFF \cdot (n \cdot Y_0),$$

где  $Y_0$  – безрисковая ставка процента;

$R_y$  – ставка доходности инвестиций;

$n$  – оставшийся срок экономической жизни.

### Задача 3.

Рассчитать ставку дохода инвестора. Остаточный срок службы квартиры 20 лет, возврат капитала – по методу Хоскольда. Безрисковая ставка 7%. Рыночная стоимости квартиры – 1 500 тыс. руб. Ежемесячный арендный платеж – 25 тыс. руб., коммунальные платежи – 2 тыс. руб., резерв затрат капитального характера (отчисления на содержание жилья) – 1,5 тыс. руб.

Рассчитать ставку дохода инвестора. Остаточный срок службы квартиры 20 лет, возврат капитала – по методу Хоскольда.

Безрисковая ставка 7%. Рыночная стоимости квартиры – 1 500 тыс. руб. Ежемесячный арендный платеж – 20 тыс. руб., коммунальные платежи – 2 тыс. руб., резерв затрат капитального характера (отчисления на содержание жилья) – 1,5 тыс. руб.

$$R = \frac{ЧОД}{Ц}; SFF = \left( \frac{Y_0}{(1+Y)^n - 1} \right); R_y = \frac{R}{SFF}$$

*Расчет стоимости объекта недвижимости с помощью валового рентного мультипликатора*

Этот способ расчета – рыночный способ оценки арендуемого объекта недвижимости, приносящего доход, входящий в состав метода анализа продаж.

Валовой рентный мультипликатор определяется отношением продажной цены объекта к потенциальной валовой выручке, либо действительной валовой выручке.

Расчет стоимости объекта с помощью валового рентного мультипликатора осуществляется следующим образом.

1) Определяется годовая арендная ставка для данного объекта.

2) Рассчитывается оптимальный для данного сектора рынка валовой рентный мультипликатор исходя из рыночных данных последних продаж сопоставимых объектов недвижимости.

3) Умножается годовая арендная ставка для оцениваемого объекта на оптимальный валовой рентный мультипликатор, рассчитанный на базе сопоставимых объектов.

**ПРИМЕР.** Необходимо оценить 2-этажный офис. Его потенциальная валовая рентная выручка составляет 100 000 у.е. Имеется рыночная информация о продаже трех объектов, сопоставимых с оцениваемым (табл. 15).

Таблица 15

Исходные данные для расчёта

Сопоставимый объект	Цена продажи, у.е.	Потенциальная валовая рента, у.е.	Валовой рентный мультипликатор
Офис№1	600000	100 000	6,00
Офис №2	750000	128 000	5,86
Офис№3	450 000	74 000	6,08

Итоговый валовой рентный мультипликатор 5,980.

Тогда стоимость оцениваемого офиса составит

$$C = 100000 \cdot 5,980 = 598000 \text{ у.е.}$$

Применение в оценке валового рентного мультипликатора удобно: не производится корректировка цен на различия, имеющиеся между сопоставимыми и оцениваемым объектами. Подразумевается, что если между сопоставимыми объектами и оцениваемым объектом имеются различия, то они отражены в продажной цене и в размере годовой арендной ставки. Так, если сопоставимый объект хуже, чем оцениваемый, то его продажная цена и ставка арендной платы ниже, а отношение цены к арендной ставке не меняется.

Данный метод оценки объектов недвижимости прост и удобен на практике, особенно в российских условиях, когда непросто отыскать рыночную достоверную информацию о сделках купли-продажи.

**Однако имеются и ограничения по использованию данного метода оценки.**

1) Оцениваемый объект должен находиться в таком секторе рынка недвижимости, в котором регулярно продаются и покупаются сопоставимые объекты на основе их валовой выручки.

2) Поскольку корректировка составляющих валового рентного мультипликатора не производится, метод считается недостаточно чувствительным к разнице в рисках, нормах возврата капитала и в чистых доходах между сопоставимыми и оцениваемым объектами.

### *Метод дисконтирования денежного потока*

#### *Технология применения метода дисконтирования денежного потока*

- 1) Установление продолжительности получения доходов.
- 2) Прогноз потоков денежных средств по каждому году владения. Исходные данные в дисконтировании потоков денежных средств: а) размер дохода и характер его изменения; б) периодичность получения дохода; в) продолжительность периода, в течение которого прогнозируется получение дохода.

3) Дисконтирование потоков денежных средств осуществляется посредством приведения текущей стоимости потока денежных средств за каждый из будущих периодов на основе функций сложного процента и суммирования всех текущих стоимостей.

4) Выбор ставки дисконтирования как средней нормы прибыли, которую инвесторы ожидают получить на капиталовложения в схожие объекты в условиях данного рынка недвижимости.

5) Расчет выручки от продажи (реверсии) объекта недвижимости в конце периода владения и приведение ее к текущей стоимости через ставку дисконтирования.

6) Сложение текущих стоимостей потоков доходов и выручки от продажи (реверсии).

Чистая дисконтированная стоимость (ЧДС, ЧДД, NPV) – это разница между чистой дисконтированной стоимостью (денежным эквивалентом) будущей суммы средств и первоначальной суммой вложений или между отдачей капитала и вложенным капиталом.

Правило ЧДД следующее: принимаются инвестиционные проекты, которые имеют значение ЧДД со знаком «+», при ЧДД = 0 проект не прибылен, но и не убыточен. Это правило означает, что в приемлемом проекте отдача на капитал должна превышать вложение капитал:

$$ЧДД = \sum_{k=1}^n \cdot \frac{P_k}{(1+E)^k} - \sum_{j=1}^m \cdot \frac{K_j}{(1+E)^j},$$

где  $P_k$  – годовые денежные поступления;

$K_j$  – капиталовложения (инвестиции);

$E$  – ставка сравнения (норма дисконта);

$n, m$  – продолжительность периода;

$K_o = \frac{1}{(1+E)^t}$  – коэффициент дисконтирования;

$t$  – порядковый номер года.

Коэффициент дисконтирования (ставка дисконта) – ставка используемая для приведения основных сумм к будущей стоимости, либо для дисконтирования ожидаемых будущих сумм и текущей стоимости.

**ПРИМЕР.** Строительной фирме необходимо выбрать вариант инвестиционного проекта, который характеризуется следующими потоками платежей, млн. руб. Ставка дисконта 10% (табл. 16).

Таблица 16

Варианты	Годы						
	1	2	3	4	5	6	7
Проект 1	- 25	- 35	27	20	12	9	7
Проект 2	- 55	- 10	40	35	10	5	1

$$ЧДД_1 = (-25) \cdot 1,1^1 + (-35) \cdot 1,1^2 + 27 \cdot 1,1^3 + 20 \cdot 1,1^4 + 12 \cdot 1,1^5 + 9 \cdot 1,1^6 + 7 \cdot 1,1^7 = -1,71;$$

$$ЧДД_2 = (-55) \cdot 1,1^1 + (-10) \cdot 1,1^2 + 40 \cdot 1,1^3 + 35 \cdot 1,1^4 + 10 \cdot 1,1^5 + 5 \cdot 1,1^6 = 4,55.$$

Для оценки эффективности проекта, которая осуществляется на основании расчетов поступления денежных потоков, используются следующие основные показатели: чистая текущая стоимость, период окупаемости инвестиций, внутренняя норма доходности и др.

При принятой процентной ставке сравниваемые варианты не равноценны. Исходя из полученной величины чистой приведенной стоимости, лучшим является Проект 2.

Решающим в анализе такого рода является выбор ставки дисконтирования ожидаемых поступлений и выплат денег. К выбору ставки следует подходить тщательно, она должна соответствовать ставкам, предлагаемым на альтернативные вложения капитала, в отношении которых ожидается равный риск.

#### Задача 4.

Недвижимое имущество сдано в аренду на 10 лет. Начальная ежегодная арендная плата начинается с величины 10 000 у.е. (платежи авансом) и возрастает на 1 000 у.е. в год. Рыночная ставка дохода 11% Стоимость реверсии 250 000 у.е. Какова стоимость прав обладателя?

#### *Метод внутренней ставки дохода (ВНД)*

Один из важнейших критериев оценки доходности (дополнительных) инвестиций и изъятия средств является внутренняя норма доходности (ВНД). Это процентная ставка, при которой дисконтированная стоимость (денежный эквивалент) будущей суммы

средств, включая остаточную стоимость при продаже, равна сумме начальных инвестиций. При составлении инвестиционного плана инвестор определяет желательную величину ВНД для каждого сегмента рынка недвижимости. Величина эта может варьироваться в зависимости от вида вложений, страны и возможно, региона. Структура желательной ВНД определяется каждым инвестором индивидуально и может быть различной, и складывается из базовой процентной ставки (реальная ставка процента 4-5%) и возможных надбавок, например, на риск, связанный с дебиторами, со спецификой сектора рынка недвижимости, со спецификой страны, с валютой, а также общей надбавки на риск. Из-за разногласий по поводу возможного хода событий в течение установленных сроков возникают расхождения в определении надбавок на риск, и возникают широкие пределы колебаний желательных ВНД различных инвесторов. Инвестору следует в инвестиционном плане указать помимо желательной ВНД для каждого сектора рынка недвижимости, каков должен быть начальный уровень рентабельности приобретаемого объекта, чтобы быть в состоянии выполнить установленную внутреннюю норму рентабельности.

Метод определения внутренней нормы доходности прибыли (ВНД) заключается в установлении требуемой нормы прибыли (ставки дисконта) для подлежащего оценке объекта недвижимости. Это процентная ставка, при которой дисконтированная стоимость (денежный эквивалент) будущей суммы средств, включая остаточную стоимость при продаже, равна сумме начальных инвестиций (т.е. это ставка при которой поступления и выплаты наличных денег точно совпадают).

Таким образом, ВНД используется в качестве меры сравнения различных вариантов инвестиций. Расчет ВНД производится методом последовательных интераций (приближений), называется «методом проб и ошибок». Процедура расчетов ВНД начинается с подготовки таблицы годовых потоков инвестиционных затрат и денежных поступлений как при нахождении чистой дисконтированной стоимости.

Затем осуществляется поиск такого коэффициента дисконтирования методом простого подбора, при котором отдача на

капитал равна вложенному капиталу, а  $ВНД=0$ . Принимаются инвестиционные проекты, в которых значение нормы дисконта  $E$  не достигает  $ВНД$ , т.е.  $E < ВНД$ . Таким образом  $ВНД$  выполняет проверочную функцию и выражает собой одно из значений дисконта:

$$ВНД = E_1 + \frac{xДС_{(E_1)}}{xДС_{(E_1)} - xДС_{(E_2)}} \cdot (E_2 - E_1),$$

где  $E_1$  – значение процентной ставки в дисконтном множителе, при котором  $f(E_1) < 0$ ,  $f(E_1) > 0$ ;  $E_2$  – значение процентной ставки в дисконтном множителе, при котором  $f(E_2) < 0$ ,  $f(E_2) > 0$ ;  $xДС$  – дисконтированная стоимость.

### Задача 5.

Необходимо определить значение внутренней нормы доходности ( $ВНД$ ) для проекта, рассчитанного на три года, требующего инвестиций в размере 20 млн. руб. с предполагаемыми денежными поступлениями в размере 1<sup>й</sup>год – 6 млн. руб.; 2<sup>й</sup> – 8 млн. руб.; 3<sup>й</sup> – 14 млн. руб. Зададимся произвольными процентными ставками для коэффициента дисконтирования:  $E_1$  – 15%;  $E_2$  – 20% (табл. 17).

Значение  $ВНД$  является верхним пределом процентной ставки, по которой фирма может окупить кредит для финансирования инвестиционного проекта, т.е. для получения прибыли фирма должна брать кредит по ставке не выше  $ВНД$ .

Таблица 17

Таблица годовых потоков инвестиционных затрат и денежных поступлений

Период	Денежный поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет $ВНД$
		$E=15\%$ $K_0$	$ЧДД$	$E=20\%$ $K_0$	$ЧДД$	
1	2	3	4	5	6	7
0	- 20	1,0	-20	1,0	-20	
1	6,0					
2	8,0					
3	14,0					
Итого $ЧДД$						
		$E=$ %		$E=$ %		

### Окончание таблицы 17

0	- 20	1,0	-20	1,0	-20	
1	6,0					
2	8,0					
3	14,0					
Итого ЧДД						

### Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть метода прямой капитализации дохода?
2. Как рассчитать чистый доход?
3. Какие виды расходов по эксплуатации объекта недвижимости существуют?
4. Каковы методы расчета коэффициента капитализации?
5. Какие методы дисконтирования существуют?
6. Что такое валовой рентный мультипликатор?

### 5. Расчет стоимости арендной платы и цены земельных участков

На основании закона «О плате за землю», установленная средняя ставка налога на земли городов, рабочих, курортных и дачных поселков, находящиеся в городской (поселковой) черте, дифференцируется по зонам различной градостроительной ценности территории. Зонай градостроительной ценности территории является часть земель поселения с фиксированными границами, на которую распространяют действие повышающего или понижающего коэффициента (коэффициента дифференциации) к средней ставке земельного налога. Указанный коэффициент используют также при установлении нормативной (стартовой) цены земли в пределах зоны градостроительной ценности.

В границах городской (поселковой) черты выделяются земли (территории) различного функционального использования или назначения, различной этажности и плотности застройки: земли общего пользования, включая земли, занятые лесами, водными объектами; земли жилой застройки независимо от ее типа; земли, занятые предприятиями промышленности, транспорта, энергетики, связи и другими землепользователями сферы производства; земли, используемые для сельскохозяйственного производства;



земли охранных, исторических зон, зон регулирования застройки; земли санитарно-защитных зон и т. д. Территория поселения покрывается, как мозаикой, оценочными (планировочными) участками.

Границами оценочных участков принимаются: естественные рубежи (ярко выраженные элементы рельефа – реки, ручьи, овраги, балки, обрывы или их бровки и подошвы и т. д.); границы земель, занятых крупными инженерными сооружениями (железные дороги, магистральные автодороги, магистральные улицы); границы (заборы) предприятий (промышленного, складского, коммунального и прочего производственного и непроизводственного назначения); границы сельскохозяйственных и лесных угодий; границы жилых территорий, застроенных однотипными домами малоэтажной усадебной жилой застройки с приусадебными и приквартирными участками, малоэтажной жилой застройки без приусадебных участков, многоэтажной секционной (3-5, 6-9, 10-12 этажей) и т. п. жилой застройки.

Условия каждого оценочного участка из выделенных на плане города сравниваются с факторами относительной ценности территории (прил. 1). В результате наложения влияния факторов возникает необходимость корректировки границ оценочных участков, которую необходимо осуществить. Численные значения коэффициентов для каждого из откорректированных оценочных участков по каждой из групп факторов суммируются:

$$K = 1 + \sum K_i,$$

где  $K$  – суммарное первичное значение поправочного коэффициента планировочного участка;

$K_i$  – сумма значений коэффициентов факторов группы  $i$ .

Оценочные участки с одинаковыми значениями коэффициентов объединяются в ценовые зоны (зоны градостроительной ценности). Произведение средней ставки налога по городу на коэффициент относительной ценности ценовой зоны есть искомое значение ставки налога по данной зоне. Полученные ставки налога на землю по каждой оценочной зоне становятся базой для определения арендной платы и нормативной цены земли.

Понятие «ставка земельного налога за единицу площади земельного участка» появилось в 1994 году. Тогда на муниципальном и региональном уровне, в соответствии с только что принятым федеральным законом, появились постановления глав администраций о величине ставки земельного налога. Естественно, что различные земельные участки оценивались по-разному. Областной центр г. Самара, например, был разбит специалистами на 255 морфозон, каждая со своим коэффициентом от 2,5 до 34, на который умножалась тогдашняя рублевая ставка земельного налога. Коэффициент зависел от множества различных факторов. Географическое расположение земельного участка, наличие развитой коммунальной инфраструктуры, удобство транспортных потоков, экологические показатели и так далее. В результате, самый высокий коэффициент получила земля в центральной части Самары, на берегу Волги. Цена на участки в этом районе в 1994 году определялась по достаточно простой формуле:

$$Ц = CЗН \cdot K_{статуса}$$

где  $CЗН$  – ставка земельного налога (базовая ставка);

$K_{статуса}$  – коэффициент, присваиваемый земельному участку в зависимости от зоны расположения.

**ПРИМЕР.** Цена самой дорогой земли в Самаре в 1994 году составляла:  $Ц = 34 \cdot 50 = 1700$ . То есть, 1 м<sup>2</sup> самой дорогой земли в Самаре можно было купить за 1700 рублей. Далее, на федеральном уровне, ставку постоянно увеличивали. В 1995 году – в 2 раза, в 1996-м – в 1,5, в 1997-м – опять вдвое. Таким образом, в абсолютных величинах цена на землю постоянно возрастала, однако индексации ставки земельного налога явно не поспевали за инфляцией. В 1998 году формулу расчета стоимости 1 кв. метра земли, вместе с денежной реформой, деноминировали. То есть разделили на 1000. После этого систематическое повышение ставки вновь стабилизировалось. С 1 января 2002 года ставку увеличили вдвое. В 2003 в 1,8 раза. В 2005 в 1,1 раза.

**ПРИМЕР.** Рассчитаем стоимость 1 м<sup>2</sup> земли, под недвижимостью предприятия в ценах 2003 года.

$K_{статуса}$  – 17 (постановление губернатора Самарской области).

$$Ц = CЗН \cdot K_{статуса} \cdot K_n,$$

где  $K_n$  – коэффициент повышения ставки земельного налога (относительно базовой величины)

$$Ц = 50 \cdot 17 \cdot \frac{(2 \cdot 1,5 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1,8)}{1000} = 183,6 \text{ руб/м}^2$$

Если учитывать постановление губернатора Самарской области, то в Самаре и Тольятти расчетную стоимость квадратного метра земли, на которой расположена недвижимость приватизированных предприятий, умножают на 17, за чертой этих двух городов – на 10.

В результате, стоимость самой дорогой земли в Самаре в 2003 году рассчитывалась следующим образом:

$$Ц = 50 \cdot 34 \cdot \frac{2 \cdot 1,5 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1,8}{1000} = 367,2 \text{ руб/м}^2$$

По мнению специалистов, даже при такой цене на землю все уровни бюджетов непременно останутся в выигрыше, поскольку на сегодняшний день более 90% всех приватизированных предприятий пользуются землей на безвозмездной основе. После принятия Земельного кодекса, эти участки подлежат аренде или продаже, иначе предприятию просто не дадут возможности пользоваться своими зданиями и сооружениями. Так что скорейшее оформление всех необходимых документов купли-продажи или аренды – в интересах самих предприятий.

Однако здесь возникает сразу несколько проблем. **Во-первых**, не у всех собственников правильно оформлена техническая документация по владению недвижимостью, **во-вторых**, многие крупные предприятия не хотят покупать свою территорию полностью, предпочитая заплатить только за участки под недвижимостью, **в-третьих**, на федеральном уровне еще не запущен механизм деления земли между муниципальной, региональной и федеральной властью. В Самарской области закон о разграничении полномочий пользования земельными участками уже принят и, в принципе, никаких трений между муниципалами и областью возникнуть не должно. Но это произойдет только в том случае, если вдруг не отыщутся несоответствия между местным и федеральным законодательством.

В настоящее время величина ставки земельного налога в муниципальных образованиях определяется решением городской

или районной Думы и определяется процентным отношением от кадастровой стоимости земельных участков. Предельная ставка земельного налога определяется (ст. 394 НК РФ) и составляет для сельскохозяйственных земель, земель для ведения ЛПХ, земель занятых жилым фондом – не более 0,3 %, для остальных земель – 1,5 % от кадастровой стоимости земли.

К примеру нетрудно подсчитать, что согласно постановлению Думы городского округа г. Кинель величина ставки земельного налога (прил. 2) для участка отведенного под ИЖС (кадастровый номер 63:03:01 01 005:0102) (прил. 3) при кадастровой стоимости 75,5 руб./м<sup>2</sup> составит 0,23 руб./м<sup>2</sup>, а за всю площадь (1500 м<sup>2</sup>) – 345 рублей, к примеру ставка земельного налога в г. Самара по аналогичному земельному участку (кадастровый номер 63:01:01 01 002:0001) при кадастровой стоимости 742 руб./м<sup>2</sup> составит: 2,23 руб./м<sup>2</sup>.

#### *Расчет величины арендной платы за землю*

Для каждой из оценочных зон населенного пункта (города) установлены свои базовые ставки арендной платы.

Основная формула для расчета арендной платы:

$$A_{нл} = \frac{B \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot S}{12},$$

где  $B$  – базовая ставка для той или иной оценочной зоны;

$K_1$  – коэффициент способа использования земельного участка;

$K_2$  – коэффициент категории арендатора,

$S$  – площадь земельного участка;

12 – число месяцев в году.

При расчете величины арендной платы и учете категории использования земельного участка предусматривается три способа использования земель ( $K_1$ ). **Первый способ** – земельные участки под капитальными зданиями, сооружениями. То есть под капитальными гаражами, овощехранилищами, объектами торговли, общественного питания, торгово-офисными зданиями, стадионами, АЗС и прочими капитальными объектами.

**Второй способ** – земельные участки, предоставляемые для объектов, не связанных со строительством. Подразумеваются объекты торговли (павильоны, киоски), кафе, закусочные, гаражи, погреба, объекты сервисного обслуживания (в том числе, игровые автоматы, бильярды), автостоянки, парковки, биотуалеты, тир, аттракционы, пляжи, в том числе коммерческие), аквапарки, зоопарки, площадки для дрессировки собак, обучения людей вождению автомобиля и прочие объекты.

**Третий способ** – земельные участки для размещения рынков, ярмарок. Здесь имеются в виду кроме непосредственно рынков и ярмарок такие объекты как: автопарковки, расположенные на их территории, капитальные объекты, находящиеся там же.

Необходимо отметить увеличение величины поправочных коэффициентов, действующих для разных способов использования земель. **Например**, кафе, закусочные с правом реализации алкогольной продукции. Если раньше для объектов, чья площадь была в пределах от 60 до 100 квадратных метров, коэффициент равнялся 11, то сейчас – 18. Для участков под биотуалетами коэффициент способа использования был равен 16, а сейчас – 5. Для земель под игровыми автоматами, бильярдами – в основном коэффициенты стали выше. Для участков под гаражами – напротив, они снизились:  $K_{\text{закусочных, кафе}} = 18$ ,  $K_{\text{биотуалеты}} = 5$ .

### **Задача 1.**

Рассчитать величину арендной платы для кафе с правом реализации алкогольной продукции расположенного в зоне с коэффициентом – 2, Коэффициент категории арендатора для кафе равен 18, площадь кафе – 55 м<sup>2</sup>. Базовая ставка налога рассчитывается с использованием приложений 2 и 3.

Коэффициент категории арендатора ( $K_2$ ). Данное постановление также выделяет группу арендаторов, для которых арендная плата за землю устанавливается из расчета ставки земельного налога. К таковым относятся граждане и юридические лица, которые используют земельные участки под строительство жилья (индивидуальное строительство и строительство социального многоэтажного жилья). Для них арендная плата устанавливается

в размере 2-кратной средней ставки земельного налога, установленной для земель, занятых жилищным фондом.

Вторая категория льготников – граждане и юридические лица с земельными участками, занятыми малоэтажным и многоэтажным жилым фондом (эксплуатация жилья,хозпостроек, приусадебное хозяйство), для которых плата устанавливается в размере средней ставки земельного налога (для земель, занятых жилищным фондом).

Третья категория льготников – некоммерческие организации, за исключением организаций, которые полностью освобождены от арендной платы в соответствии с действующим законодательством (использующие землю под строительные площадки и размещающие некоммерческие объекты). Раньше для этой категории арендаторов при расчете платы применялись понижающие коэффициенты. Сегодня арендная плата для них устанавливается в размере 1,5-кратной средней ставки земельного налога, установленной для соответствующей категории землепользователя.

Для всех вышеназванных арендаторов разработана своя формула расчета арендной платы:

$$A_{nl} = \frac{B \cdot K_n \cdot S}{12},$$

где  $B$  – ставка земельного налога (руб/м<sup>2</sup>);

$K_n$  – коэффициент кратности земельного налога соответствующей категории льготников;

$S$  – площадь земельного участка;

$12$  – число месяцев в году.

*Расчет арендной платы для участков  
отведенных под строительство жилья*

## **Задача 2.**

Рассчитать величину арендной платы для организации, использовавшей земельные участки в г. Самара и г. Кинель площадью 320 м<sup>2</sup> под строительство многоэтажного жилья. Базовая ставка налога рассчитывается с использованием приложений 2 и 3.

Расчет арендной платы за землю для размещения рекламодателей.

Арендаторы, занимающиеся размещением рекламоносителей (щитов 3×6, призматронов, перетяжек, пиляров, остановочных указателей, сити-форматов, штендеров, суперсайтов, сайтов), выведены в отдельную категорию. Для них установлены отдельные поправочные коэффициенты и разработана своя формула расчета арендной платы:

$$A_{пл} = \frac{B \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot S}{12},$$

где  $K_1$  – территориальный коэффициент для размещения отдельно стоящих рекламоносителей (устанавливается согласно постановлению мэра «О делении города на зоны размещения средств наружной рекламы»);

$K_2$  – коэффициент, учитывающий тип конструкции рекламоносителя (табл. 18).

$K_3$  – повышающий коэффициент при размещении рекламы табака, пива ( $K_3 = 1,5$ ), а также алкогольной продукции ( $K_3 = 2,0$ );

$K_4$  – понижающий коэффициент при размещении социальной рекламы ( $K_4=0,01$ );

$S$  – площадь земельного участка под рекламоносителем ( $m^2$ ).

Таблица 18

Коэффициент, учитывающий тип конструкции рекламоносителя

Тип конструкции	Коэффициент, $K_2$	Тип конструкции	Коэффициент, $K_2$
1	2	1	2
щит3×6 (двухсторонний)	1,2	пиляр	2,0
щит3×6 (односторонний)	0,8	остановочный указатель	2,4
призматрон	1,8	сити-формат	1,8
суперсайт	1,0	штендер	0,7
перетяжка	4,5	Остальные рекламоносители	1,5

В зависимости от типа рекламоносителя площадь участка земельного устанавливается согласно данным представленным в табл. 19. Для других рекламоносителей площадь берется от фактически занимаемой.

Таблица 19

## Площадь участка земли под рекламоносителем

Тип конструкции	Площадь, м <sup>2</sup>	Тип конструкции	Площадь, м <sup>2</sup>
1	2	1	2
щит 3×6	6,0	сити-формат	1,0
щит 3×4	6,0	остановочный указатель	0,5
пилар	2,0	выносной щит	0,5
перетяжка	1,0	суперсайт	60

**Задача 3.**

Рассчитать величину арендной платы за размещение рекламоносителей: щита 3·6 м (баннер двухсторонний) и остановочного указателя с размещением рекламы табака. Территориальный коэффициент размещения рекламоносителей – 2,0.

**Задача 4.**

Рассчитать величину арендной платы за размещение рекламоносителей: щита 3·6 м (баннер односторонний) с размещением рекламы табака и Сити-формата с размещением социальной рекламы. Территориальный коэффициент размещения рекламоносителей – 0,8.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Какими свойствами характеризуются земля и другие объекты недвижимости?
2. Какие отличительные свойства имеет земля?
3. Каким показателем характеризуется естественное и экономическое плодородие почв?
4. Какие основные разделы включает земельный кадастр?
5. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность использования земли?
6. Какие подходы и методы оценки используются при оценивании земельных участков?
7. Для чего необходимо ценовое зонирование территорий?



## **6. Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия**

Финансовое состояние предприятия характеризуется обеспеченностью его финансовыми средствами, необходимыми для нормального функционирования, целесообразностью их размещения и эффективностью использования. Таким образом, при проведении финансового анализа предприятия необходимо рассмотреть совокупность показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств.

Работа оценщика с внутренней финансовой документацией проводится по следующим направлениям:

1. Инфляционная корректировка;
2. Нормализация бухгалтерской отчетности;
3. Трансформация бухгалтерской отчетности;
4. Вычисление относительных показателей

### **1) Инфляционная корректировка**

Целью инфляционной корректировки документации является приведение ретроспективной информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду; учёт инфляционного изменения цен при составлении прогнозов денежных потоков и ставок дисконта. Покупательная способность денег снижается с увеличением общего уровня цен на товары и услуги. Изменения покупательной способности денег приводят к тому что финансовая отчетность, не скорректированная с учетом инфляции, не отражает реального состояния дел на предприятии.

**Первый способ корректировки – переоценка статей баланса согласно изменению курса рубля.** Цель: а) приведение ретроспективной информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду; б) учёт инфляционного изменения цен при составлении прогнозов денежных потоков и ставок дисконтирования.

**ПРИМЕР.** Оборудование было приобретено в марте 2016 г. за 2 000 000 руб. (курс рубля к доллару на дату приобретения составлял 74,55 руб./долл. Следовательно, в долларах стоимость оборудования в 2016 году составляла 26827 долларов. На дату проведения оценки оборудования (март 2018 года) курс рубля к доллару

составлял 58,17 руб./долл. Стоимость приобретения оборудования на дату оценки составит 1 560 526 руб. (58,17 руб./долл. × 26827 долл.).

### **Задача 1.**

Провести корректировку баланса предприятия за анализируемый период. Провести переоценку всех статей баланса согласно изменению курса рубля относительно более стабильной валюты, например доллара или евро. Используя динамику курса валют.

**Достоинства способа** – его простота и возможность работы без использования большого объема дополнительной информации. **Недостатки:** корректировка по курсу валюты дает неточные результаты, так как курсовые соотношения рубля и других валют не совпадают с их реальной покупательной способностью.

**Второй способ инфляционной корректировки** основан на учете изменения общего уровня цен: различные статьи финансовых отчетов рассчитываются в денежных единицах одинаковой покупательной силы (в рублях базового или текущего периода на отчетную дату), для пересчетов используется индекс динамики валового национального продукта, либо индекс потребительских или оптовых цен. Метод повышает реалистичность анализа, но не учитывает разную степень изменения стоимости отдельных активов.

Она может быть ориентирована как на товарную массу в целом, так и на каждый конкретный товар или товарную группу. Распространённым методом освобождения финансовой отчетности от инфляции является

$$B_n = \frac{B_0}{\frac{i_1}{i_0}},$$

где  $B_n$  – реальная величина статьи, скорректированной по уровню инфляции, руб.;

$B_0$  – номинальная величина статьи по данным бухгалтерского учета и отчетности, руб.;

$i_1$  – индекс инфляции на момент или за период анализа;

$i_0$  – индекс инфляции в базовом периоде или на начальную дату отслеживания величины статьи баланса.

Механизм пересчета неденежных статей баланса можно выразить формулой:

$$P_y = \sum_{i=1}^n P_{in} \frac{i_{tp}}{i_{ip}},$$

где  $P_y$  – оценка всех активов в денежных единицах одинаковой покупательной способности, руб.;

$P_{in}$  – цена приобретения  $i$ -го актива, руб.;

$i_{tp}$  – общий текущий индекс цен;

$i_{ip}$  – общий индекс цен в год приобретения  $i$ -го объекта

**ПРИМЕР.** Определение скорректированной величины основных средств. Оборудование было приобретено в 1993 г. за 500000 руб.; индекс цен в год приобретения – 111,6; текущий индекс цен – 184,3. Скорректированная стоимость оборудования в сопоставимых ценах составит в текущем году:

$$B_n = \frac{500000}{\frac{184,3}{111,6}} = 825716$$

Метод корректировки финансовых отчетов по изменению общего уровня цен повышает реалистичность анализа, позволяет достаточно точно установить размеры дополнительной прибыли или убытка, возникающих у предприятия в связи с изменением покупательной способности денег. Однако данный метод не учитывает разную степень изменения стоимости отдельных активов.

### **Задача 2.**

Определить скорректированную стоимость оборудования приобретённого за 1250 тыс. руб. Индекс цен в год приобретения – 121,8; текущий индекс цен – 136,5.

### **Задача 3.**

Согласно данным таблицы 20 провести инфляционную корректировку баланса предприятия за отчетный период на основе индекса потребительских цен.

Таблица 20

Индекс потребительских цен на товары и услуги в РФ на  
конец периода в % к декабрю предыдущего года

Годы							
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
108,78	106,10	106,57	106,47	111,35	112,91	105,39	102,51

**2) Нормализация бухгалтерской (финансовой) отчетности** – корректировка отчетности на основе определения доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса. Она необходима для того, чтобы оценочные заключения носили объективный характер, основывались на реальных показателях, характеризующих деятельность предприятия.

Нормализующие корректировки финансовой документации могут проводиться по следующим направлениям:

- корректировка на разовые, нетипичные и не операционные доходы и расходы;
- корректировка метода учёта операций (например, учёт запасов или методы начисления амортизации);
- корректировка данных отчётности с целью определения рыночной стоимости активов.

Нормализованная финансовая отчётность может использоваться только в целях оценки.

Возможность использования разных методов учета операций, списания долгов и т.д. приводит к появлению различий в показателях прибыли и денежных потоков.

#### **Задача 4.**

Проведите корректировку бухгалтерской отчетности на основе определения доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса.

Корректировка на разовые, нетипичные и неоперационные доходы и расходы. В числе наиболее важных факторов, определяющих величину денежных потоков, генерируемых бизнесом, является себестоимость продукции. Изменения, полученные при корректировке баланса, должны найти отражение и в отчёте о финансовых результатах. Кроме того, корректировке могут под-

вергнуться расходы, превышающие средние значения по аналогам.

Оценщик рассчитывает нормализованный доход с учётом расходов нетипичных и не относящихся к основной деятельности.

**3) Трансформация отчетности** – это корректировка счетов для приведения к единым стандартам бухгалтерского учета. И хотя трансформация бухгалтерской отчетности не является обязательной в процессе оценки предприятия, все же ее необходимость обуславливается рядом причин. Переход на рыночные отношения сопровождается интеграцией экономики страны в мировые хозяйственные связи. При этом российские предприятия выступают как объект инвестирования со стороны иностранных инвесторов, так и сами пытаются инвестировать временно свободные средства.

Необходимость трансформации бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами обусловлена, прежде всего, требованием сопоставимости информации.

Например российский баланс построен по принципу возрастания ликвидности, в то время как баланс по GAAP – по убыванию ликвидности.

#### **4) Вычисление относительных показателей в процессе оценки.**

В процессе функционирования предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения. Для выявления качественных изменений в структуре средств и их источников, а также динамики этих изменений проводят вертикальный и горизонтальный анализ отчетности.

**Ретроспективная финансовая отчётность** за последние 3-5 лет анализируется оценщиком с целью определения будущего потенциала бизнеса на основе его текущей и прошлой деятельности. Желательно использовать отчётность, которая прошла аудиторскую проверку.

**Вертикальный анализ** – анализ отдельных разделов и статей баланса, отчета о финансовых результатах показывает структуру средств предприятия и их источников. Расчеты обычно проводят в процентах от общей суммы средств предприятия для сопоставимости данных, что позволяет избежать инфляционной корректировки ретроспективной финансовой документации.

Сначала выявляются важнейшие характеристики деятельности предприятия: общая стоимость имущества, собственных и заемных средств. Затем вырабатывается суждение о структуре имущества предприятия, характере использования финансовых ресурсов, выявляются сильные и слабые стороны предприятия в абсолютном выражении.

При анализе структуры активов и пассивов предприятия особое внимание уделяется:

- соотношению между собственными и заемными средствами;
- обеспеченности запасов и затрат собственными источниками (анализ собственного оборотного капитала);
- структуре кредиторской и дебиторской задолженности;
- анализу ликвидности баланса (ликвидность определяется покрытием обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств);
- удельному весу наиболее ликвидных активов (наиболее ликвидные активы – денежные средства и ликвидные ценные бумаги – должны быть больше или быть равными наиболее срочным обязательствам).

**Горизонтальный анализ** – анализ финансовой документации за ряд лет, данные которого представляются в виде индексов по отношению к базисному году или сопоставления процентных изменений по статьям за анализируемый период. Выявление базисных темпов роста за ряд лет позволяет анализировать не только изменение отдельных показателей, но и прогнозировать их значения.

При анализе отчета о финансовых результатах особое внимание уделяется, во-первых, соотношению выручки от реализации, себестоимости и прибыли предприятия за анализируемый период и, во-вторых, выявлению тенденции в уровне доходов на предприятии.

### **Задача 5.**

Проанализируйте финансовые результаты деятельности предприятия. Выявите темпы изменения показателей за ряд лет (табл. 21).

Таблица 21

Индексы изменения финансовых показателей предприятия  
за анализируемый период.

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Выручка от реализации				
Себестоимость				
Прибыль				

В целях финансового анализа можно использовать большое количество коэффициентов, однако оценщик выбирает наиболее важные с его точки зрения пропорции, с учётом целей оценки. Важным требованием использования коэффициентов в сравнительном подходе является единая методика расчётов по сравнению с компаниями-аналогами. Рассмотрим наиболее важные группы показателей.

*Показатели ликвидности*

**Коэффициенты ликвидности** применяются для оценки способности фирмы выполнять свои краткосрочные обязательства. Все рассчитанные коэффициенты как правило сравниваются со среднеотраслевыми показателями, хотя существуют и общие нормативы. **Коэффициент покрытия** – показывает, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на 1 руб. текущих обязательств. Ориентировочное нижнее значение показателя – 2.

$$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$$

**Задача 6.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

В этом показателе не учитывается степень ликвидности отдельных компонентов оборотного капитала, поэтому необходимо рассчитать **коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности**. **Коэффициент быстрой ликвидности** показывает, какие средства могут быть использованы, если срок погашения всех или некоторых текущих обязательств наступит немедленно. К денежным

средствам и дебиторской задолженности в числителе можно добавить легко реализуемые ценные бумаги. Ориентировочное нижнее значение – 1.

$$K \text{ быстрой ликвидности} = \frac{\text{денежные средства} + \text{дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}$$

### **Задача 7.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** – показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно. Ориентировочное нижнее значение – 0.2.

$$K \text{ абсолютной ликвидности} = \frac{\text{денежные средства} + \text{легкорезулируемые ценные бумаги}}{\text{Текущие обязательства}}$$

### **Задача 8.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Все значения рассчитанных показателей ликвидности ниже нормативных, что потребует анализа причин данного состояния. Однако более показательным было бы сравнение со среднеотраслевыми показателями.

### *Показатели оборачиваемости активов (деловой активности)*

Данные показатели позволяют изучить отдельные компоненты оборотных средств. Несмотря на то, что в отечественной практике они относятся к группе показателей деловой активности, они также отражают ликвидность предприятия. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – показывает количество оборотов дебиторской задолженности за год. Медленная оборачиваемость дебиторской задолженности ограничивает краткосрочную ликвидность компании, с другой стороны, короткий период сбора задолженности может указывать на кредитную политику, ограничивающую продажи. Ориентировочное нормативное значение – 8 (45 дней).



$$K_{обдз} = \frac{\text{Нетто-выручка от реализации}}{\text{Дебиторская задолженность}}$$

### Задача 9.

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Величина дебиторской задолженности может рассчитываться на конец периода или как среднее на начало и конец периода (в случае значительного изменения объёма продаж в течение года). Можно рассчитать средний период погашения дебиторской задолженности в днях:

$$T_{дз} = \frac{\text{Дебиторская задолженность} \cdot 360}{\text{Нетто-выручка от реализации}}$$

### Задача 10.

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Период погашения дебиторской задолженности показывает среднее число дней, в течение которых счета кредиторов остаются неоплаченными. Данная статья активов в процессе нормализации должна быть серьёзно проанализирована. **Коэффициент оборачиваемости запасов** – показывает скорость, с которой запасы переходят в разряд дебиторской задолженности в результате продажи готовой продукции.

$$K_{обз} = \frac{C / C \text{ реализованной продукции}}{\text{Стоимость запасов}}$$

### Задача 11.

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Стоимость запасов рассчитывается как средняя на начало и конец периода или на конец периода (если нет значительного изменения запасов за год). Медленная оборачиваемость товарно-материальных запасов указывает на наличие устаревших запасов. В то же время высокий показатель оборачиваемости запасов

может быть связан с их дефицитом. Ориентировочное нормативное значение – 3,5.

$$T_{об} = \frac{360}{K_{об}^3}$$

### **Задача 12.**

Рассчитайте значение показателя по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

**Коэффициент использования собственного оборотного капитала** – показывает эффективность использования текущих активов.

$$K_{испСК} = \frac{\text{Нетто-выручка от реализации}}{\text{Собственный оборотный капитал}}$$

### **Задача 13.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Высокое значение данного коэффициента свидетельствует об **эффективном использовании текущих активов**: быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности и запасов.

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия.
2. Цели использования ретроспективной финансовой отчётности
3. Вертикальный анализ.
4. Назовите показатели ликвидности.
5. Перечислите показатели оборачиваемости активов (деловой активности).

## **7. Оценка пакета акций**

**Оценка пакета акций** – это определение стоимости части активов бизнеса и факторов, оказывающих влияние на его развитие, рост и функционирование. При текущих условиях на отечественном рынке оценка пакета акций является достаточно сложной процедурой, поскольку в задачах стоит не только в определении имущественных прав за акцией, но и установлении возможности

управлять акционерным обществом, а также изучение влияния на деятельность компании, анализа степени ликвидности и доли владения.

Определяемый объем контроля вследствие оценки устанавливает его стоимость. Доля владения пакета акций – цену владения им. А степень ликвидности – это коэффициент возможности легкой и быстрой реализации пакета ценных бумаг на открытом рынке.

Мелкие пакеты акций обычно оцениваются путем умножения действительной стоимости одной акции, на число акций в пакете. Такие пакеты называются миноритарными, а их владельцы, миноритарными акционерами. Крупные пакеты оцениваются путем прибавления к стоимости, определенной таким способом, надбавки за контроль.

Кроме методов, основанных на определении действительной цены одной акции, миноритарные пакеты могут оцениваться с помощью сравнительного подхода (или метода сравнения продаж). Существует две разновидности этого подхода: метод анализа сделок и метод рынка капитала.

Первый метод основывается на анализе сделок купли-продажи компаний, сходных с той, акции которой оцениваются; второй на анализе биржевых операций с акциями, которые аналогичны оцениваемому пакету акций.

Контроль над компанией позволяет крупному акционеру получать от акционерного общества не только дивиденды, которые получает также миноритарный акционер, но и дополнительные преференции. Эти преференции образуют отдельный денежный поток, который формируется не из чистой (как дивидендный поток), а из балансовой прибыли компании. Например, в себестоимость продукции могут включаться торговые надбавки, которыми пользуются принадлежащие крупному акционеру фирмы-поставщики оборудования и/или сырья для акционерной компании. Кроме этого чистая прибыль компании может уменьшаться за счет предоставления торговых скидок фирмам-посредникам, занимающимся реализацией продукции акционерной компании и т. п.

Оценка пакета акций может осуществляться на основе методов дисконтирования и капитализации денежных потоков строятся на основе оценки стоимости бизнеса компании. Базовое предположение здесь заключается в том, что инвестор, приобретая акции, рассчитывает на доход от дивидендов и от роста курсовой стоимости акций, иначе говоря, на доход от прироста капитала.

Предположим, что инвестор рассчитывает получить в течение текущего года дивиденды  $D_1$  и по окончании года продать акцию по цене  $P_1$ . В этом случае действительная или внутренняя стоимость акции, обозначенная  $S_{акц}$ , определяется как приведенная стоимость всех выплат инвестору, обусловленных владением акцией, в том числе, дивидендных платежей и денежных поступлений в результате ее конечной продажи, дисконтированных по соответствующей годовой ставке  $r_1$ , содержащей поправку на риск:

$$S_{акц} = \frac{D_1 + P_1}{1 + r_1},$$

где  $D_1$  – ожидаемая сумма дивидендов за год;  $P_1$  – ожидаемая рыночная стоимость акции в конце года.

Если предположить, что инвестор собирается продать акцию в следующем году, уравнение с точки зрения денежных потоков будет выглядеть следующим образом:

$$S_{акц} = \frac{D_1}{1 + r_1} + \frac{D_2 + P_2}{1 + r_2},$$

где  $D_2$  – ожидаемая сумма дивидендов за второй год;  $P_2$  – ожидаемая рыночная стоимость акции в конце второго года;  $r_2$  – годовая процентная ставка, действующая в течение 2-го года.

Так как ставка дисконтирования всегда больше нуля, то, как видно из уравнения, по мере увеличения срока владения акциями влияние на действительную стоимость акции  $S_{акц}$  ожидаемой стоимости продажи будет постепенно ослабевать. Таким образом, действительная стоимость акции, исходя из предположения о длительном сроке владения ею, может определяться с помощью уравнения:

$$S_{акц} = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + r_t)^t},$$

где  $T$  – количество лет, определяемое путем расчетов на основе допустимой ошибки в оценке.

### **Расчет стоимости одной акции, проданной в составе пакета.**

Стоимость одной акции в составе пакета рассчитывается на основе данных о сумме сделки и количестве проданных акций.

$$PV_{акции} = \frac{PV_{XXX}^{рыночн}}{n},$$

где  $n$  – количество обыкновенных акций.

Данная стоимость включает в себя премию за контроль с учетом размера пакета и прочих факторов.

### **Задача 1**

Рассчитайте стоимость одной обыкновенной акции включенной в миноритарный пакет стоимостью 250 000 рублей, общее количество приобретенных акций – 250 шт.

Премия за размер пакета акций определяется на основе соотношения цены одной акции в составе пакета с ее котировкой на фондовом рынке (т.е. в составе мелкого миноритарного пакета)

Премия рассчитывается по следующей формуле:

$$CP = \frac{V_1 - P_1}{P_1},$$

где  $CP$  – премия за контроль (размер пакета),

$V_1$  – стоимость одной акции в составе пакета,

$P_1$  – котировка одной акции.

Средняя скидка за размер пакета определена на основе средней премии за контроль по формуле:

$$D = 1 - \frac{1}{1 + CP},$$

где  $D$  – скидка за размер пакета,

$CP$  – премия за контроль.

### *Применение метода чистых активов*

Чистые активы представляют собой активы предприятия за вычетом долгов (расчеты с кредиторами, заемные средства, доходы будущих периодов и т.п.). Как правило, метод чистых активов используется при оценке холдингов, инвестиционных компаний,

крупных промышленных предприятий, т.е. тех хозяйствующих субъектов, которые располагают «значительными» активами. Чистые активы предприятия, по сути, представляют собой стоимость собственного капитала.

$$СК = СУММА(A) - СУММА(O),$$

где СК – стоимость собственного капитала;

СУММА(A) - стоимость активов;

СУММА(O) – текущая стоимость обязательств (долгов).

Однако не все статьи активов и пассивов должны быть учтены при расчете собственного капитала.

Согласно Приказа Министерства финансов РФ № 71 и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 149 от 5 августа 1996 года «О порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ» определение стоимости чистых активов акционерного общества осуществляется путем вычитания из суммы активов общества суммы его обязательств. Причем чистые активы включают в себя внеоборотные активы за минусом балансовой стоимости собственных акций общества, выкупленных у акционеров, нематериальные активы, прочие внеоборотные активы, запасы, затраты, денежные средства, расчеты и другие активы, отражаемые в разделе II бухгалтерского баланса, кроме задолженности участников (учредителей) по их вкладам в уставный капитал и балансовой стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров.

**Для расчета рыночной стоимости акций была использована приведенная ниже формула.**

$$V = \frac{P \cdot D_a}{K},$$

где  $P$  – размер чистой прибыли по итогам года;

$D_a$  – доля дивидендных выплат в чистой прибыли;

$K$  – ставка капитализации.

Ставка капитализации была рассчитана Оценщиком по следующей формуле:

$$K = Q - T + R,$$

где  $Q$  – номинальная средняя доходность;

$T$  – темп роста дивидендных выплат;

$R$  – риски вложения в акции компании.

## **Задача 2.**

Размер уставного капитала акционерного общества зарегистрирован в сумме 15 000 000 рублей и сформирован обыкновенными и привилегированными акциями в отношении 70 : 30. Номинал обыкновенных акций 1 000 рублей, привилегированных – 500 рублей. Определить количество выпущенных в обращение акций каждого вида и размер дивиденда, приходящийся на каждую акцию, если фиксированный процент по привилегированным акциям составляет 15%, и на выплату дивидендов было направлено 500 000 рублей прибыли.

**Доходность акций** – это показатель, который оценивает, какой доход нам принесли акции с момента их покупки. В общем случае рассчитывается, как разница между полученным капиталом и первоначальным, деленная на первоначальный капитал. Высокая доходность характеризует во многом высокие риски. При этом стоит учитывать, что доходность может быть, как положительной (т.е. прибыль), так и отрицательной (убыток).

Акции позволяют приносить прибыль своему владельцу двумя способами:

- за счет увеличения курсовой стоимости;
- за счет периодических выплат дивидендов.

### **Доходность акций разных эмитентов**

Исходя из того, какие установлены приоритеты: получать максимальный доход во время владения акциями или ждать несколько лет, чтобы затем продать активы в несколько раз дороже, выбираются разные стратегии.

В первом случае выбираются акции компаний с наибольшей дивидендной доходностью (как правило, это привилегированные акции), во втором – проводится оценка потенциальной доходности на основе фундаментального анализа и выбираются ценные бумаги с наибольшим потенциалом роста.

### **Виды доходности акций**

Выделяют следующие виды доходности:

1. **Дивидендная** – выше у привилегированных акций, чем у обычных. Определить доходность в этом случае можно по формуле:

$$\text{Дивидендная доходность} = \frac{\text{Годовой дивиденд на акцию}}{\text{Цена акции}} \cdot 100.$$

2. **Текущая** – выражает дивидендную доходность на данный момент времени – то есть это отношение выплаченных дивидендов к текущей стоимости данной акции (либо, в других источниках – доход или убытки, которые бы вы получили, продав акции сейчас)

3. **Полная** – учитывает не только прибыль по дивидендам, но и доход за счет изменения курсовой стоимости. Формула выглядит следующим образом:

$$D_n = \frac{\sum_{i=1}^n d_i + (P_t - P_o)}{P_o \cdot T} \cdot 100,$$

где  $d$  – сумма выплаченных дивидендов в конкретном году,

$P_t$  – рыночная цена акции к определенному моменту,

$P_o$  – цена приобретения акции,

$T$  – число лет владения акциями,

$t$  – год владения акциями ( $i=1, 2, 3$  и т.д.)

4. **Конечная** – измеряется при продаже и рассчитывается по формуле:

$$D_{\text{тек.конечн}} = \left[ \left[ \text{дивиденд} + \frac{(C_1 - C_0)}{C_0} \right] \right] \cdot 100,$$

где  $C_1$  – цена продажи,  $C_0$  – цена покупки.

**Годовая** – учитывает доходность акций на промежутке в 1 год. Формула полной годовой доходности смотрите выше (где написано про полную готовность).

5. **Рыночная** – учитывает изменение рыночной стоимости с момента покупки без учета доходов по дивидендам. Определяется соотношением стоимости на данный момент к стоимости первоначальной покупки.

**ПРИМЕР:** Собственник купил обыкновенные акции Сбербанка 1 октября 2017 года по цене 225 рублей за штуку, а 30 марта 2018 продал по 252 рубля. Рассчитаем, какую конечную доходность он получил, а также рассчитаем годовую доходность акций на данном промежутке времени.



Доходность по операции купли-продажи составила:

$$D = 252 - 225 = 27 \text{ руб.}$$

Коэффициент доходности:

$$K_d = \frac{27}{225} = 0,12 \text{ или } 12\%$$

Годовая доходность в таком случае составит:

$$D_c = \frac{D}{\text{Сумма вложений}} \cdot \frac{365}{n_{\text{дн}}} \cdot 100; \quad D_c = \frac{27}{225} \cdot \frac{365}{180} \cdot 100 = 24,3\%$$

### **Задача 3.**

Инвестор приобрел за 6000 рублей привилегированную акцию акционерного общества номиналом 5000 рублей. По акции были установлены дивиденды в размере 7% годовых. Через два года акция была им продана за 6500 рублей. Определить текущую доходность акции. Определить конечную доходность акции.

### **Задача 4.**

Инвестор приобрел за 6000 рублей привилегированную акцию акционерного общества номиналом 5000 рублей. По акции были установлены дивиденды в размере 7% годовых. Через 2 года акция была им продана за 5500 рублей. Определить текущую доходность акции. Определить конечную доходность акции.

### **Задача 5.**

Определите доходность акции, если известно, что акция приобретена по номинальной стоимости 1000 рублей при ставке дивиденда 6% годовых. Рыночная стоимость акции через год после выпуска составила 1200 рублей.

### **Задача 6.**

Номинальная стоимость акции 1500 рублей, размер годового дивиденда по ней 5% от номинальной стоимости. Определить текущую доходность акции, если рыночная цена данной акции 2000 рублей.

**Задача 7.** Акционерное общество выпустило 50 000 обыкновенных акций с номинальной стоимостью 1000 рублей, из которых 46 000 было продано акционерам, а 4000 остались непроданными. По окончании отчетного года собранием акционеров принято решение о распределении в качестве дивидендов 4 000 000 рублей прибыли. Определить сумму дивиденда, которая может быть выплачена, на одну акцию.

**Задача 8.**

При выпуске акций номинальной стоимостью 10 000 рублей объявленная величина дивидендов составила 12% годовых. Определить доходность от покупки акции по номиналу и последующей продажи ее через 5 лет, если рыночная цена акции к тому времени составит 13 000 рублей.

**Задача 9.**

По акции номинальной стоимостью 10 000 рублей выплата дивидендов предусмотрена в размере 12% годовых. Рыночная стоимость акции ежегодно возрастает на 5% по отношению к номиналу. Определить доходность от продажи данной акции через 5 лет после приобретения, если покупная стоимость составила 11 000 рублей.

**Задача 10.**

Акция приобретена на рынке за 15 000 рублей и была продана через 14 месяцев после покупки за 16 000 рублей. Рассчитать доходность операции в процентах годовых.

**Задача 11.**

Уставный капитал общества составляет 300 000 рублей. Всего продано 2000 акций, в том числе 1700 обыкновенных и 300 привилегированных акций. Общая сумма чистой прибыли, подлежащая распределению в виде дивидендов, составила 70 000 рублей. По привилегированным акциям фиксированная ставка дивиденда утверждена в размере 15%. Рассчитать сумму дивиденда на одну привилегированную и одну обыкновенную акции.

### **Задача 12.**

Инвестор приобрел за 2500 рублей привилегированную акцию акционерного общества номинальной стоимостью 2000 рублей с фиксированным размером дивиденда 15% годовых. Через 5 лет (в течение которых дивиденды регулярно выплачивались) акция была им продана за 2100 рублей. Определите конечную (в пересчете на год) доходность по данной акции.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение текущей рыночной цены акции.
2. Назовите виды доходности по облигациям и приведите методику их расчета.
3. Какие существуют виды цен на акцию?
4. Дайте определение следующих понятий: номинальная стоимость акций; балансовая стоимость акций; рыночная стоимость акций.

### **8. Оценка транспорта, машин, оборудования и других видов основных средств**

#### *Определение расчетного износа автотранспортного средства*

Расчет физического износа транспортного средства проводится следующими методами:

- метод расчета физического износа с контролем технического состояния;
- нормативный метод с корректированием;
- расчетный метод с учетом возраста и пробега с начала эксплуатации;
- метод амортизационных начислений.

**Метод расчета физического износа** с контролем технического состояния целесообразно применять при наличии у оценщика возможности проведения инструментального контроля (диагностики) технического состояния транспортного средства, для которого нормативно-технической документацией установлен норматив пробега (срока службы) до списания.

**Нормативный метод** с корректированием целесообразно применять для оценки физического износа транспортных средств, для которых нормативно-технической документацией установлены нормативы пробега (срока службы) до списания и имеется информация о факторах, влияющих на нормативный пробег (срок службы).

**Расчетный метод с учетом возраста и пробега с начала эксплуатации** целесообразно применять для оценки физического износа транспортных средств, по которым нормативно-технической документацией не установлены нормативы пробега (срока службы) до списания.

**Метод амортизационных начислений** целесообразно применять в отдельных случаях для оценки физического износа транспортных средств, принадлежащих юридическим лицам.

Расчетный износ ( $I_{mp}$ ) автотранспортного средства является отправной точкой для последующих расчетов и определяется по формуле:

$$I_{mp} = I_1 \cdot P_{\phi} + I_2 \cdot T_{\phi},$$

где  $I_1$  – показатель износа ТС по пробегу ( в % на 1000 км пробега) (прил. 4,5,6);

$P_{\phi}$  – пробег фактический с начала эксплуатации или после капитального ремонта;

$I_2$  – показатель старения по сроку службы (в % за 1 год) в зависимости от интенсивности эксплуатации (прил. 7);

$T_{\phi}$  – фактический срок службы.

**ПРИМЕР.** Определить расчетный износ автомобиля ВАЗ – 2107. Фактический срок службы 4 года. Пробег автомобиля 100 тыс. км., износ по пробегу (на 1 тыс. км) – 0,35%, показатель старения по сроку службы (% за 1 год) – 1,0.

$$I_{mp} = 0,35 \cdot 100 + 1,0 \cdot 4 = 39,0\% .$$

При определении стоимости транспортного средства (ТС), принадлежащего юридическому лицу допускается по согласованию с заказчиком не рассчитывать фактический износ, а использовать нормы амортизационных отчислений.

### Задача 1.

Определить степень износа автомобиля КАМАЗ – 5511, 2016 г.в. Если нормативный износ за год эксплуатации составляет – 14,3 %.(прил. 8). Пробег автомобиля 245 тыс. км.

$$I_{\text{тр}} = t_{\text{эксплуатации}} \cdot I.$$

Определение физического износа дорожно-строительной техники производится в зависимости от возраста (табл. 22).

Таблица 22

Величина физического износа дорожно-строительной техники, %

Вид техники	Возраст, лет									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Автогрейдеры	6	18	33	40	60	72	85	90	98	99
Погрузчики фронтальные одноковшовые	8	22	29	46	52	68	75	88	95	96
Экскаваторы одноковшовые	4	8	12	15	30	54	67	75	88	95
Дорожные катки	4	8	12	18	39	50	75	85	95	97
Прочая дорожно-строительная техника	5	8	16	28	44	62	76	87	94	96

Физический износ гусеничных тракторов устанавливается равным 12% в год, колесных тракторов – 10% в год независимо от пробега. Физический износ прицепов для легковых автомобилей и жилых автомобилей (типа автомобиль – дача) устанавливается равным 8% в год независимо от пробега.

#### *Расчет стоимости транспортного средства с учетом износа (остаточная восстановительная стоимость)*

В простейшем случае, когда на изменение стоимости транспортных средств (ТС) оказывают влияние только факторы, присущие всем эксплуатируемым транспортным средствам – естественный износ и старение, и если не выявлено документально подтвержденных замен агрегатов в процессе эксплуатации, расчет стоимости производится по формуле:

$$C_{\text{расч}} = C_p - C_{\text{утр}},$$

где  $C_{расч}$  – расчетная стоимость транспортного средства с учетом износа, руб;

$C_p$  – розничная цена транспортного средства на момент расчета, руб.;

$C_{утр}$  – утраченная часть стоимости вследствие износа, руб.

$$C_{утр} = C_p \cdot \frac{I_{мп}}{100}.$$

### Задача 2.

Определить стоимость автомобиля ГАЗ-САЗ 35071. Пробег автомобиля 170 тыс. км. Износ автомобиля на 1000 км пробега – 0,24%, показатель старения по сроку службы – 0,84%, Фактический срок службы 3,5 года, Стоимость нового автомобиля на момент оценки 1 640 тыс. руб.

В случае замены (установки) в процессе эксплуатации отдельных агрегатов и комплектующих изделий определяется их индивидуальный процент износа, который учитывается при расчете стоимости транспортного средства по факту естественного износа:

$$C_{расч}^i = C_{расч} + \sum_{i=1}^m Z_i \left( \frac{I_{мп} - I_i}{100} \right),$$

где  $C_{расч}$  – расчетная стоимость транспортного средства с учетом износа и замены, руб.;

$Z_i$  – затраты на замену (с учетом стоимости работ)  $i^{го}$  агрегата, руб.;

$I_i$  – расчетный процент износа  $i^{го}$  агрегата замененного в процессе эксплуатации, %;

$m$  – число агрегатов замененных в процессе эксплуатации.

$$Z_i = C_i + C_i,$$

где  $C_i$  – цена  $i^{го}$  агрегата замененного в процессе эксплуатации;

$C_i$  – стоимость работ по замене  $i^{го}$  агрегата, руб.

### Задача 3.

Определить остаточную восстановительную стоимость автомобиля КАМАЗ 6520 2016 г. в. Если известно, что стоимость нового автомобиля на момент оценки составляет 4 200 000 руб., пробег

автомобиля 409 тыс. км. На автомобиле перед его оценкой были заменены следующие узлы: рессора задняя (2 шт.) – 13500 руб./шт., рессора передняя (2 шт.) – 11900 руб./шт., покрышки комплект (10 шт.) – 11590 руб./шт. Стоимость установки новых узлов составляет 2% от стоимости их приобретения. Износ автомобиля на 1000 км пробега и показатель старения по сроку службы определяются по приложениям 4-5.

### *Определение полной восстановительной стоимости ТС*

Определение остаточной стоимости неразукомплектованного транспортного средства в работоспособном состоянии, на котором не производились замена агрегатов и переоборудование, а также отсутствуют неисправности и эксплуатационные дефекты, проводится рыночным методом (методом сравнительных продаж) и расчетными методами.

Рыночный метод (метод сравнительных продаж) основывается на определении статистическим выборочным методом рыночной стоимости транспортного средства данной марки, аналогичного возраста и пробега на вторичном рынке транспортных средств на дату оценки в месте оценки. В качестве исходной информации для определения рыночной стоимости могут быть использованы данные торгующих организаций (автомагазинов, дилеров, автосалонов, автоцентров и т.д.), осуществляющих продажу транспортных средств, периодических и справочных изданий, органов государственной статистики и т.д.

При проведении переоценки методом прямого пересчета восстановительная стоимость ТС на дату оценки в месте оценки ( $C_в$ ), должна соответствовать его рыночной стоимости на дату оценки в месте оценки.

Для определения  $C_в$  необходимо сформировать выборочную совокупность рыночных цен на ТС, идентичные или аналогичные оцениваемому ТС.

Базой сравнения для идентичного ТС служат:

- марка, модель, модификация;
- срок службы с начала эксплуатации;

– пробег с начала эксплуатации (если возможно достоверно установить).

Для определения  $C_v$  необходимо использовать однородную совокупность рыночных цен на идентичные оцениваемому ТС (на дату оценки в месте оценки):

$$C_v = \frac{\sum_{i=1}^n C_{p.ид}}{n},$$

где  $C_{p.ид_i}$  – рыночная цена  $i$ -го идентичного оцениваемому ТС (его точной копии) на дату оценки в месте оценки, взятая из однородной совокупности рыночных цен, тыс.руб.;

$n$  – число взятых для сравнения идентичных ТС.

#### Задача 4.

Определить восстановительную стоимость а/м TATRA 815-2 EURO II 2016 г.в. Пробег автомобиля 200 000 км. Имеется выборочная совокупность цен на идентичные ТС (табл. 23).

Таблица 23

Исходные данные для расчетов

№	Год выпуска	Пробег, тыс. км	Цена продажи, тыс. руб.
1	2016	210	7 550
2	2016	195	7 560
3	2018	205	8 600
4	2016	200	7 550
5	2016	220	7 520

#### Вопросы для самоконтроля

1. Допускается ли при расчете величины износа использование нормы амортизационных отчислений?
2. Дайте определение восстановительной и остаточной восстановительной стоимости транспортных средств.
3. Что является базой сравнения для идентичных транспортных средств и функциональных аналогов?



## Приложения

### Приложение 1

#### Факторы относительной ценности территории

№ группы	Наименование факторов и подфакторов относительной ценности территории	Рекомендуемые значения
1	2	3
1	Доступность для населения места приложения труда, центра города, объектов культуры и бытового обслуживания общегородского значения: производственных зон, объектов образования и воспитания, культуры, бытового обслуживания, торговли, здравоохранения, спорта и прочих, остановок общественного транспорта	До 1,1-1,5 в зависимости от числа подфакторов
2	Обеспеченность централизованным инженерным оборудованием и благоустройство территории: водопровод; канализация; теплоснабжение; газоснабжение; электроснабжение	До 0,46 в зависимости от числа подфакторов
3	Уровень развития сферы культурно-бытового обслуживания населения в пределах микрорайона, квартала или иного функционально-планировочного образования: детских дошкольных учреждений; общеобразовательных школ; предприятий торговли, питания, бытового обслуживания; учреждений культуры, искусства, спорта, прочих	До 0,24 в зависимости от числа подфакторов
4	Историческая ценность застройки, эстетическая и ландшафтная ценность территории. Наличие зон охраны исторических и архитектурных памятников, зон регулирования застройки, ценных эстетических (ландшафтных) факторов (живописный рельеф, лесные массивы и зеленые насаждения, реки и водоемы), ценных природных факторов (уникальная растительность, водоемы, животный мир)	1,0; 0,5 или 0,4 в зависимости от принятого подфактора
5	Состояние окружающей среды, санитарные и микроклиматические условия: загрязнение воздушного бассейна, территории, воды; нарушение шумового режима; прочие отрицательные воздействия (электромагнитные поля, радиация и т. п.), учитываемые со знаком «минус»	От 0,2 до 1,0 в зависимости от числа учтенных подфакторов
6	Инженерно-геологические условия строительства и степень подверженности территории разрушительным воздействиям природы: высокий уровень стояния грунтовых вод; заболоченность территории; крутые уклоны местности; подверженность оползневым явлениям; подтапливаемые территории; сейсмичность (7, 8 и 9 баллов), что учитывается со знаком «минус»	От 0,2 и более в зависимости от числа учтенных подфакторов

## Окончание приложения 1

1	2	3
7	Рекреационная ценность территории. Наличие в черте населенного пункта природно-заповедных территорий (охраняемые урочища, одиночные памятники природы), рекреационно-природных территорий (курортные зоны и местности, зоны отдыха, туристские зоны и местности), заповедных и защитных лесных территорий (запретные полосы вдоль рек и водоемов, защитные полосы вдоль железных и шоссейных дорог, прочие леса 1-й группы), санитарно-защитных природных территорий	0,25 или 0,5 в зависимости от принятого подфактора

## Приложение 2

## Ставки земельного налога по ГО Кинель и г. Самара

№ п/п	Муниципальное образование	Реквизиты нормативного документа	Установленные налоговые ставки земельного налога в процентах от кадастровой стоимости для земельных участков
1	2	3	4
1	Городской округ Кинель	Постановление Думы городского округа Кинель от 30.08.2005г. №68	0,3 % в отношении земельных участков: - занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса (за исключением доли в праве на земельный участок, принадлежащий на объект, не относящийся к жилищному фонду и к объектам инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса) или предоставленных для жилищного строительства; - предоставленных для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества, животноводства; 1,5 % в отношении прочих земельных участков
2	Муниципальный район Кинельский	Решение Кинельской районной Думы от 30.09.2005 № 24	0,3 % в отношении земельных участков: - отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования и используемых для сельскохозяйственного производства; - предоставленных для индивидуального жилищного строительства

## Окончание приложения 2

1	2	3	4
3	Городской округ Самара	Постановление Самарской городской Думы от 24.11.2005. № 188	0,3 % в отношении земельных участков: - отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования и используемых для сельскохозяйственного производства; - предоставленных для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества, животноводства; - занятых гаражами и автостоянками для долговременного хранения индивидуального автотранспорта; 0,2 % в отношении земельных участков, занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса (за исключением доли в праве на земельный участок, приходящийся на объект, не относящийся к жилищному фонду и к объектам инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса) или предоставленных для жилищного строительства; 0,5 % в отношении прочих земельных участков

## Приложение 3

Кадастровая стоимость земель поселений  
по ГО Кинель (63:03) и г. Самара (63:01)

Кадастровый номер участка*	Вид разрешенного использования	Площадь, м <sup>2</sup>	Кадастровая стоимость	
			руб./м <sup>2</sup> .	Всего, руб.
63:03:01 01 001:0501	дачный участок	700	21,98	15 386,00
63:03:01 01 005:0102	под ИЖС	1 500,5	75,5	113 273,00
63:03:01 01 001:0561	автодорога	1 536,10	16,16	24 823,00
63:03:01 01 005:0503	жилой дом 5-ти этажный	779,40	632,1	492 674,00р
63:03:23 03 07:00010	под жилую застройку	1 500	4,35	6 525.00

## Окончание приложения 3

63:03:04 001:0601	02	земли общего пользования	2 882	14,3	41 184, 00
63:03:01 008:0594	01	лес	2 108,60	17,76	37 449,00
63:03:01 018:0016	01	для ведения ЛПХ	611,5	36,5	22 314,00
63:03:01 043:0666	01	пашня	1 335,90	26,27	35 094,00
63:01:01 001:0001	01	под служебными гаражами	1 840,00	7036,7	12 947 583,00
63:01:01 001:0503	01	кафе	1 140,00	8550	9 747 217,00
63:01:01 002:0001	01	для ИЖС	36,80	742,0	27 304,00
63:01:01 002:0530	01	жилой дом (многоэтажная застройка)	924,00	7638	7 057 614,00

\* – Согласно Единому государственному реестру земель РФ

## Приложение 4

Показатель износа ( $I_1$ ) для легковых автомобилей  
отечественного производства на 1000 км пробега

Марка автомобиля	Модель (модификация)	Величина показателя износа, %
ЗАЗ	ЗАЗ – 968М, ЗАЗ – 969М	0,40
ЛуАЗ	ЛуАЗ – 968М, ЛуАЗ – 969М	0,40
АЗЛК	АЗЛК 2140, АЗЛК 2140L	0,31
	АЗЛК – 412, 2138, 2141,	0,35
ИжМАШ	Иж 412, Иж 2125 Иж 2126	0,35
ВАЗ	ВАЗ – 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2111 «Ока»	0,35
	ВАЗ – 2108, 2109, 2110	0,34
ГАЗ	ГАЗ – 21, ГАЗ - 69	0,40
	ГАЗ – 2410, 3110	0,30
УАЗ	УАЗ – 3151, 31512, УАЗ 469	0,40

Приложение 5

Показатель износа ( $I_1$ ) для легковых автомобилей иностранного производства на 1000 км пробега

Тип двигателя	Рабочий объем двигателя, см <sup>3</sup>	Величина показателя износа, %
Бензиновый	до 1500	0,38
	1600	0,24
	1800	0,18
	2000	0,20
	свыше 2000	0,23
Дизельный	не ограниченно	0,23
Турбо-дизельный	не ограниченно	0,26

Приложение 6

Показатель износа ( $I_1$ ) для грузовых автомобилей и автобусов отечественного производства на 1000 км пробега

Марка автомобиля	Величина показателя износа, %	Марка автомобиля	Величина показателя износа, %
1	2	1	2
Грузовые автомобили			
УАЗ 451	0,36	Зил –ММЗ 555	0,24
ГАЗ 52-04	0,26	КАМАЗ 53212	0,13
ГАЗ 53А	0,28	КАМАЗ 5511, 55111	0,24
ГАЗ 3307	0,21	МАЗ 5511	0,23
ГАЗ-САЗ 3507	0,24	Урал 5557	0,34
Зил 130	0,22	КРАЗ 250	0,17
Зил 4331	0,16	БЕЛАЗ 7510	0,45
Автобусы			
УАЗ 452В	0,41	ПАЗ 3201	0,27
КАВЗ 3271	0,19	ЛАЗ 695Н	0,19
ПАЗ672М,	0,19	ЛИАЗ 677М	0,19

Приложение 7

Показатель старения ( $I_2$ ) транспортных средств в зависимости от среднегодового пробега

Старение, % /год	Среднегодовой пробег (тыс. км/год)								
	до 2	2-5	5-10	10-15	15-20	20-30	30-40	40-50	60-100
Легковые автомобили									
Интервал	1,70- 1,56	1,56- 1,42	1,42- 1,12	1,12- 0,92	0,92- 0,85	0,85- 0,79	0,79- 0,75	0,75- 0,65	0,65- 0,63
Среднее	1,63	1,49	1,27	1,00	0,89	0,82	0,77	0,70	0,64
Грузовые автомобили и автобусы									
Интервал	1,56	1,56- 1,55	1,55- 1,44	1,44-1,31	1,3-1,16	1,16- 0,98	0,98- 0,89	0,89- 0,79	0,79- 0,70
Среднее	1,56	1,55	1,49	1,37	1,23	1,07	0,94	0,84	0,75

Приложение 8

Нормы амортизационных отчислений транспортных средств

Класс и группа транспортных средств	Процент износа за год эксплуатации	Модели транспортных средств
Автомобили грузоподъемностью:		
до 0,5 т	20,0	Иж, АЗЛК
от 0,5 до 2,0 т	14,3	УАЗ, ГАЗель
Более 2,0 т с ресурсом до капитального ремонта:		
до 200 тыс. км	16,7	ГАЗ
от 200 до 250 тыс. км	14,3	Зил, КамАЗ, КАЗ
от 250 до 350 тыс. км	11,1	Урал, МАЗ, КрАЗ
Легковые автомобили		
С рабочим объемом двигателя до 1,2 л	18,2	ЗАЗ, ЛуАЗ, ВАЗ 111
С рабочим объемом двигателя от 1,2 до 1,8 л	14,3	ВАЗ, АЗЛК, ИЖ
С рабочим объемом двигателя от 1,8 до 3,5 л	11,1	ГАЗ
Автобусы		
Автобусы малого класса	12,5	ПАЗ, КАВЗ
Автобусы среднего и большого класса	10,0	ЛиАЗ, Икарус
Автобусы особо малого класса	14,3	УАЗ

## Рекомендуемая литература

1. Калмыкова, Е. Ю. Экономика недвижимости : учебное пособие / Е. Ю. Калмыкова; Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 139 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/012/75012>

2. Метелев, И. С. Экономика недвижимости : учебное пособие / И. С. Метелев, Н. М. Калинина, С. Е. Елкин. – Омск : ИП Скорнякова Е. В., 2012. – 176 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/992/79992>

3. Сергеева, И. Г. Операции с ценными бумагами : учебно-методическое пособие. – СПб. : НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. – 21 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/350/80350>

4. Толочек, Н. Н. Экономика недвижимости : учеб. пособие / Н. Н. Толочек. — Пенза : РИО ПГСХА, 2015. - 220с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/303930>

## Оглавление

Предисловие .....	3
1. Принципы оценки объектов недвижимости. Определение наилучшего и наиболее эффективного варианта использования земельного участка .....	4
2. Затратный метод оценки рыночной стоимости недвижимости.	10
3. Оценка недвижимости методом сравнения продаж .....	15
3.1. Расчет стоимости элемента, для которого необходима поправка .....	16
3.2. Регрессионный анализ .....	20
3.3. Статистический анализ в методе сравнения продаж .....	21
3.4. Анализ парных продаж .....	23
4. Оценка недвижимости по методу капитализации дохода .....	27
5. Расчет величины арендной платы и цены земельных участков ...	41
6. Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия .....	50
7. Оценка пакета акций .....	59
8. Оценка транспорта, машин, оборудования и других видов основных средств .....	68
Приложения .....	74
Рекомендуемая литература.....	79



Учебное издание

Перцев С.В.

Оценка и управление стоимостью предприятия  
Часть I

Методические указания  
для лабораторно-практических занятий  
по курсу

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 6.07.2018. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 4,77; печ. л. 5,13.  
Тираж 50. Заказ № 205.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

К. А. Жичкин

# ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методические указания для выполнения курсовой работы

Кинель  
РИО Самарского ГАУ  
2019

УДК 338.984(07)  
ББК 65.32 Р  
Ж75

**Ж75**            **Жичкин, К. А.**  
Планирование на предприятии : методические указания. – Ки-  
нель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 28 с.

В методических указаниях рассмотрены вопросы формирования плана организации.

Методические указания предназначены для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций», магистрантов, слушателей ФПК, аспирантов и научных работников, специалистов агропромышленного комплекса.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019  
© Жичкин К. А., 2019

## Предисловие

Дисциплина «Планирование на предприятии» занимает важное место в профессиональной подготовке бакалавра-экономиста, обучающихся по направлению подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций».

Цель данного издания – организовать порядок выполнения курсовой работы, способствующий формированию профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения образовательной программы.

Задачами методических указаний является:

- сформулировать требования к объему и содержанию курсовой работы;

- разъяснить порядок выполнения и защиты курсовой работы.

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Планирование на предприятии» способствует формированию компетенций, связанных с умениями собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; со способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели; с возможностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений; с умением критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности и рисков; с умением организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации; со способностью осуществлять оперативное планирование продаж, организовывать розничные продажи, анализировать эффективность каждого канала продаж.

Представленный в данном издании материал структурирован по разделам, что позволяет студенту в процессе выполнения отдельных этапов работы обращаться к соответствующему разделу методических указаний.

В тексте, а так же в приложениях представлены примерные темы, план курсовой работы.

## 1. Общие требования, предъявляемые к курсовым работам

Курсовая работа должна представлять собой самостоятельное исследование, основанное на изучении как учебной, научной литературы по избранной проблеме, так и первичной документации предприятия. Вопросы теории должны быть тесно увязаны с практикой деятельности конкретного предприятия. В работе должна быть дана оценка применимости тех или иных предложений к условиям рыночной экономики и выбранной организации. Желательно остановиться на существующем опыте решения поставленной проблемы.

Приводимый список рекомендуемой литературы к конкретным курсовым работам является лишь ориентиром и должен быть дополнен за счет самостоятельного подбора. Для этого целесообразно использовать предметные и алфавитные каталоги библиотек, указатели журнальных статей, библиографическую и справочную литературу.

Современное состояние решения проблемы, отечественный и зарубежный опыт, вопросы совершенствования методологии планирования в целом по отдельным вопросам достаточно широко рассматриваются в периодической печати и, прежде всего, в журналах: «Экономист» (до июля 1991 г. – «Плановое хозяйство»), «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Вестник сельскохозяйственной науки», «АПК: экономика, управление», «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», «Экономика сельского хозяйства России» и др.

При изучении литературных источников рекомендуется делать выписки, относящиеся к отдельным вопросам рассматриваемой темы, с возможностью дальнейшего их использования. Конкретный цифровой материал следует брать из различных официальных источников: справочников, информационных материалов Госкомстата РФ и Самарского управления Госкомстата РФ, отчетных и плановых документов предприятий, организаций, формирований различных уровней, материалов, публикуемых в центральной и местной печати, в правовых системах «Консультант плюс», «Гарант» и т.п.

Федеральные и региональные законы, указы и постановления, федеральные и областные целевые программы следует смотреть в Собрании законодательства РФ, Собрании постановлений

Правительства РФ, «Российской газете», «Волжской коммуне», в федеральном и самарском выпусках правовых систем «Консультант плюс» и «Гарант». Программы и прогнозы социально-экономического развития страны на перспективу, а также итоги публикуются в журналах «Экономист», «Вопросы экономики» и некоторых других. Обязательным требованием является использование, наряду с другими, официальных документов, теоретических и практических разработок, изданных и опубликованных в последние 1-2 года.

Курсовая работа должна быть аккуратно оформлена, четко написана, грамотно, на сброшюрованных стандартных (А4) листах бумаги с жесткой обложкой. Примерный объем работы – 40-50 страниц стандартного машинописного текста.

На титульном листе работы (прил. 1) указывается наименование вуза, кафедры, название дисциплины и темы, исполнитель, руководитель, состав комиссии, город, год.

Задание на курсовую работу содержит основные исходные данные для выполнения курсовой работы, оформляется руководителем (прил. 2). В каждом задании четко формулируется название темы работы. Задание на курсовую работу выдается за подписью руководителя и датируется днем выдачи.

Реферат (прил. 3) содержит перечень табличного и графического материала, ключевые слова, характеризующие содержание работы и краткое точное содержание работы. Рекомендуемый объем реферата – не более 1 страницы.

Затем приводится оглавление курсовой работы с указанием страниц соответствующих разделов (прил. 4).

Каждый раздел выделяется в тексте, при этом все они и заключение начинаются с новой страницы.

Текст пишется с одной стороны листа с оставлением полей. Размер полей: левого – 30 мм, правого – 10 мм, верхнего – 20 мм, нижнего – 20 мм. Размер шрифта 14 пт, Times New Roman, интервал между строк – 1,5.

Страницы нумеруются в верхней или нижней части с центрированием посередине страницы. Таблицы составляются с учетом требований, предъявляемых к ним: сквозная нумерация, тематические заголовки, период исследования, четкие названия граф. Таблицы не должны содержать громоздких цифр. Данные из 4-5 показателей лучше приводить в самом тексте.

Текст основной части делят на разделы и подразделы. Их содержание должно быть логически связано между собой. Приведенный материал должен позволить студенту всесторонне раскрыть рассматриваемую проблему. Все названия разделов должны быть четко сформулированы, а их раскрытие предполагает глубокую проработку и последовательное изложение поставленных задач. Нумерация их осуществляется арабскими цифрами.

В заключении необходимо подвести основные итоги выполненной работы и сделать выводы.

При необходимости в работу включаются приложения.

На последней странице проекта ставится дата написания работы и подпись автора. Оставляется один чистый лист бумаги для рецензии, замечаний преподавателя.

Оценка курсовой работы выставляется после проверки руководителем работы и защиты ее перед комиссией. Неудовлетворительная оценка курсовой работы ведет к ее кардинальному пересмотру со стороны студента, внесению исправлений, дополнений, указанных в рецензии или полному исправлению всей работы. Без положительной оценки студент не допускается до сдачи экзамена по курсу.

### **Критерии оценки при защите курсовой работы**

1. Знание фактического материала, подтверждение достоверности результатов, интеллектуальный уровень, умение пользоваться терминами при докладе.

2. Логика изложения, правильность построения исследовательской работы.

3. Степень самостоятельности в мышлении и изложении, оригинальность суждений.

4. Наглядность и умение пользоваться иллюстративным материалом.

5. Правильность ответов на вопросы комиссии.

### **Рекомендации для студентов заочной формы обучения**

В связи с идентичностью требований ФГОС ВО для студентов очной и заочной форм обучения требования к курсовой работе для студентов заочной формы обучения такие же, как и для студентов-очников. Все вопросы, связанные с написанием курсовой работы и ее защитой можно задать в дежурные субботы на кафедре «Экономическая теория и экономика АПК».

## 2. Рекомендуемая тематика курсовых работ

При написании курсовой работы обучающимся для самостоятельного выбора предлагаются следующие базовые темы.

1. Организационно-экономическое обоснование производственно-финансовой структуры предприятия АПК.

2. Организационно-экономическое обоснование производственной структуры внутрихозяйственного подразделения предприятия АПК.

3. Бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого предприятием АПК.

4. Бизнес-план производственно-коммерческой сделки в АПК.

5. Финансово-экономическое обоснование годового плана социально-экономического развития предприятия с использованием приемов и методов коммерческого бюджетирования.

6. Планирование программы реструктуризации предприятия АПК.

7. Экспресс-диагностика финансовой несостоятельности предприятия и разработка плана антикризисного развития.

8. Экспресс-диагностика финансового состояния предприятия и разработка годового финансового плана развития предприятия.

9. Организационно-экономическое обоснование перспективного плана развития предприятия АПК.

10. Бизнес-планирование организации производства продукции (например: цельного молока, масла, сыра и т.д.).

11. Стратегический план организации АПК.

12. Технико-экономическое обоснование проекта на предприятии АПК.

Кроме приведенной тематики обучающийся может предложить свою проблему исследования в курсовой работе, обосновав целесообразность ее разработки.

Наполнение выбранной темы (определение базового предприятия, перечня производимой продукции, реализуемых мероприятий) производится студентом самостоятельно и согласуется с руководителем курсовой работы. При этом обучающийся должен руководствоваться, в первую очередь, доступностью необходимой информации о финансовом состоянии предприятия, показателях производственной деятельности, а также предварительной оценкой реализуемости и эффективности предлагаемых мероприятий.



### **3. Указания по выполнению тем курсовых работ**

#### **3.1. Оглавление бизнес-плана**

Он выполняет ту же функцию, что и оглавление в любой книге. Однако возможны и отличия. Так как обновление бизнес-плана является постоянным процессом, то необходимо постоянно обновлять информацию, добавлять новые страницы. Вследствие этого, введение сквозной нумерации не всегда оправдано. В настоящее время существует много других приемов для ориентирования внутри этого документа (например, введение в верхний колонтитул наименования раздела, выделение цветом и т.д.).

#### **3.2. Исполнительное резюме**

Фактически резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана, с выделением сильных сторон и преимуществ проекта и основных результатов.

Хотя исполнительное резюме находится в самом начале бизнес-плана, его необходимо писать только после завершения работы. Только после того, как план полностью продуман и написан, можно в сжатой форме изложить его основное содержание. Если попытаться написать его до написания всего бизнес-плана, то проявляются две проблемы: во-первых, так как бизнес-план еще не продуман, то исполнительное резюме будет сырым, не продуманным, расплывчатым и поверхностным; во-вторых, предприниматель будет пытаться подогнать план под утверждения, содержащиеся в исполнительном резюме.

Задача исполнительного резюме – вызвать немедленный интерес у рецензента. Его тон должен быть деловым и в тоже время не лишенным эмоциональности, чтобы вызвать заинтересованность, придать ощущение значимости проекта. Интерес может вызвать концепция, норма прибыли или просто стиль изложения.

Исполнительное резюме может содержать следующую информацию: наименование проекта и его инициаторов, потребность в средствах (привлеченных и собственных), показатели эффективности проекта (прил. 5). Кроме этого, среди сильных сторон проекта может быть обращено внимание: на потенциальных партнеров реализации проекта, на наличие опыта реализации подобных проектов и соответствующей производственной инфраструктуры. Если есть законодательные акты федерального или регионального

уровня, обеспечивающие поддержку данного проекта, необходимо их перечислить. Если для реализации проекта планируется финансовая поддержка администрации любого уровня (областного или районного) нужно остановиться на социальном аспекте данного проекта (создание новых рабочих мест, повышение уровня заработной платы и пр.) и его бюджетной эффективности.

### **3.3. Общее описание предприятия**

Собственно бизнес-план начинается с общего описания предприятия. В описании следует отразить основные виды деятельности и характер предприятия.

Описание должно дать представление рецензенту о следующих моментах деятельности предприятия: характере деятельности (производственная, торговая), с указанием главной отрасли (сельское хозяйство, перерабатывающая промышленность, другие отрасли промышленности); истории развития предприятия, выделяя основные моменты, которые могут заинтересовать читающего (создание предприятия, достижение определенного уровня производства, значительных показателей (высокой урожайности, рост объемов производства, реализации продукции, прибыли), создание новых производств и т.д.).

Очень важно сформулировать цели деятельности предприятия. Возможно, оно стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы, увеличить рентабельность производства. Изложение таких целей важно для рецензента и может способствовать возникновению у него значительного интереса к предложениям. Конечно, эти цели должны быть реально достижимыми.

### **3.4. Продукты и услуги**

Перед рассмотрением маркетинга и основной деятельности, нужно уделить внимание продукции или услугам данного предприятия. Это стоит сделать потому, что вне зависимости от стратегических соображений производство не может быть удачным, если не обеспечить привлекательность его продукции или услуг. Поскольку производитель намного лучше разбирается в избранной области, нежели инвестор, важно чтобы характеристики и привлекательные черты продуктов и услуг были описаны в простой и ясной форме.

*Физическое описание.* Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проект. Оказание услуг (их сравнительные характеристики, объемы, которые будут обеспечиваться предприятием) лучше всего поясняют диаграммы.

*Использование и привлекательность товаров.* Предприятие должно остановиться на возможностях использования производимых товаров и их привлекательных сторонах. Именно это позволяет подчеркнуть уникальность товара или услуги и обратить внимание на их потенциал. В некоторых случаях привлекательность может строиться на осязаемых, функциональных преимуществах. Например, некоторый продукт позволяет выполнять какую-либо задачу быстрее или более эффективно по сравнению с конкурирующими изделиями. В других – на субъективных факторах – от внешнего вида до активности проведения маркетинга.

*Разработка и развитие.* Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе как шло развитие этого процесса вплоть до настоящего момента, и каким оно видится в будущем. Полезно прокомментировать готовность продукции или услуг к выходу на рынок, это позволит оценить жизнеспособность предприятия. Данные об исследованиях и разработках следует включить в производственный план.

Иногда следует добавить список экспертов или потребителей, которые знакомы с товаром или услугами и могут дать о них хороший отзыв. Такие свидетельства могут быть представлены в форме письма или отчета и включены в виде предложения.

### **3.5. Маркетинг-план**

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого производства и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Цель этого раздела – разъяснить, как предприятие в рамках проекта намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара.

Маркетинг является одним из важных условий на пути предприятия к успеху. Многие производители, имеющие нужный для потребителя товар, потерпели неудачу из-за неправильного

маркетинга или из-за отсутствия такового. Успех нового предприятия можно предсказать, принимая во внимание факторы, определяющие спрос на товар или услугу.

Техника маркетинга различна в зависимости от характера производства и сложности рынка. Некоторые виды товара требуют маркетинга, следовательно ясного и убедительного маркетинг плана. Для другого маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела. Однако на любом предприятии требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. В этом разделе должны быть рассмотрены следующие проблемы.

1. *Определение спроса и возможностей рынка.* В этом разделе должен определяться спрос на данный продукт или услугу, а также рынок и возможности, который этот рынок предоставляет. Конкретно должен быть очерчен весь рынок в целом, первичные и вторичные целевые сегменты рынка, а также значение и характеристика этих сегментов.

2. *Конкуренция и другие факторы воздействия.* Внимание должно быть сосредоточено на рыночных условиях, которые определяются факторами внешними по отношению к предприятию. Важнейшие среди них: степень существующей конкуренции, ее возможное воздействие на предприятие, государственное регулирование и т.д.

3. *Стратегия маркетинга.* Нужно определить, как будут управляться средства маркетинга. Стратегия охватывает такие факторы, как сбыт, реклама, продвижение товара, ценообразование, стимулирование продаж, анализ расположения торговых предприятий.

4. *Исследование рынка.* Полезно предложить формальное или неформальное исследование рынка, что поможет обосновать суждения перед инвесторами. Кроме того, такое исследование полезно и для предпринимателя, оно помогает лучше разобраться в положении на рынке.

5. *Прогнозы объемов продаж.* Бывает полезным показать свой прогноз объема продаж в разделе маркетинга. При этом можно сказать о рассчитываемом росте объемов продаж, о предполагаемой части рынка, которая будет завоевана, о продажах по периодам, видам товаров и по потребителям.

6. *Дополнительные материалы.* Целесообразно включить в приложение к плану материалы, которые могут подкрепить достоверность утверждений, содержащихся в плане. В них входят исследования по данной области, проспекты и обзоры или статьи, имеющие отношение к товару.

### **3.6. Производственный план**

К числу проблем, с которыми приходится иметь дело при составлении бизнес-плана, относятся вопросы, непосредственно связанные с производством товаров или оказанием услуг.

Поскольку бизнес-план предназначен как для управления, так и для привлечения капитала, предприниматель может столкнуться с некоторыми трудностями, связанными с поисками баланса между сложным и простым при объяснении технологических процессов.

Как документ для внутреннего планирования бизнес-план должен содержать подробное описание производственной деятельности. Это дает возможность решить многие организационные проблемы до начала реализации проекта. Однако, при привлечении капитала, когда бизнес-план является рекламным документом, содержание этого раздела должно быть предельно простым.

В отдельных случаях само производство может оказаться одной из привлекательных сторон бизнеса. Тогда, следует более подробно описать его, избегая избытка технических подробностей. Примером такого производства может служить ресурсовлагообеспечивающая технология (как технологический прорыв в растениеводстве) или производство биопродуктов.

Относительная значимость бизнес-плана зависит от характера производства. Бизнес, построенный на производстве, требует большего внимания к технологическим операциям, чем связанный с розничной торговлей.

Вопросы, которые должны быть рассмотрены в производственном плане.

1. *Разработка продукта.* Часто бизнес-план составляется до того, как разработана полная шкала продуктов и услуг. Это особенно проявляется в случае новой компании. Да и уже сложившиеся фирмы должны вести разработку для сохранения конкурентной способности. Имеет смысл дать краткую информацию о новых разработках фирмы.

2. *Изготовление.* Важно рассмотреть процесс производства продукции. Под этим подразумевают описание зданий, оборудования, потребностей в сырье, трудовых ресурсах; технологических процессов, сборочных линий, программы контроля качества; возможностей производства.

3. *Обслуживание и сервис.* Нужно указать возможности и уровень сервисного обслуживания для покупателей. Это особенно важно для технически сложных изделий.

4. *Внешние воздействия.* Рассматриваются факторы, ограничивающие деятельность производства, такие как правила техники безопасности или нормы выброса во внешнюю среду загрязняющих веществ.

5. *Меры по правовой защите.* В разделе необходимо указать возможность применения различных форм правовой защиты. К ним относятся патенты, лицензии, товарные знаки или авторские права. Даже когда нет серьезной правовой защиты продукции, следует дать пояснения по этому поводу.

### **3.7. Управление и организация**

Вне зависимости от того насколько заманчива концепция бизнеса, большинство кредиторов не склонны связывать себя с предприятием, если они не уверены в людях, которые будут на нем работать. Часто говорят, что кредиторы вкладывают средства в людей управляющих данной фирмой, а не в идеи и продукцию.

То, в какой мере удастся пробудить интерес кредитора к предприятию, часто зависит от деловых качеств персонала.

Чтобы рассмотреть надлежащим образом эту проблему, предприниматель должен начать с объективной оценки своих сильных и слабых сторон и потребностей фирмы. Исходя из этой оценки, можно определить структуру предприятия и его штат.

В разделе рассматриваются следующие пункты.

1. *Менеджеры и владельцы.* В этом пункте должны быть представлены сведения о тех лицах, которые будут играть ведущие роли в становлении и операциях предприятия. Сюда включают: предпринимателей, директоров, менеджеров, сотрудников, занимающих ключевые посты.

2. *Организационная схема.* Приводятся логические связи и разделение ответственности в рамках организации. В некоторых случаях может оказаться полезным пояснительный текст.

3. *Кадровая политика и стратегия.* Бизнес-план должен содержать пояснения относительно того, как будет проводиться подбор, подготовка и оплата сотрудников. Кратко следует остановиться на льготах и стимулах для сотрудников.

Часто говорят, что самое ценное это люди. Это особенно справедливо, когда речь идет о новом предприятии, когда ошибки в принимаемых решениях и в практической деятельности часто усугубляются отсутствием устойчивости и нехваткой средств.

### **3.8. Капитал и юридическая форма предприятия**

В этом разделе определяется, какая юридическая форма будет выбрана, и как будет обеспечено капиталом данное предприятие. Именно здесь предприниматель должен указать, какого рода финансовые ресурсы требуются для успешного развития предприятия. Даже при наличии всех необходимых ресурсов управление бизнесом непростая задача. При дефиците средств все намного труднее. С другой стороны, привлекать излишний капитал тоже нежелательно, так как приходится за это или отдавать дополнительную часть прибыли (в случае инвестора), или взваливать на себя дополнительное бремя долга (в случае кредитора).

Этот раздел бизнес-плана включает следующую информацию.

1. *Структура компании.* Важнейшие из решений этого пункта – это юридическая форма и способы финансового участия.

2. *Требования в отношении капитала.* В бизнес-плане следует сказать об источниках средств, имеющихся в настоящее время, а также тех, к которым предлагается прибегнуть в будущем, чтобы потенциальный кредитор мог понять, как будущие кредиты будут вписываться в общую финансовую картину.

Предприниматель имеет обширный круг вариантов участия в производстве, который он может предложить потенциальным источникам капитала. Он может предложить акции, долговые обязательства или гибридные ценные бумаги (такие как конвертируемый долг). Одной из этих возможностей соответствует фиксированная ставка дохода, при других – доходы меняются в зависимости от результатов деятельности компании. Некоторые предприятия предусматривают предоставление инвесторам права голоса при принятии важных решений, другие это право ограничивают или вовсе не предоставляют.

### 3.9. Финансовый план

Цель финансового раздела бизнес-плана – сформулировать и представить всеобъемлющую и достоверную систему проектировок, отражающих ожидаемые финансовые результаты (итоги) деятельности компании. Если эти данные тщательно подготовлены и убедительно подкреплены, они становятся одним из важнейших критериев оценки привлекательности предприятия.

В то время как остальная часть бизнес-плана дает основные представления о характере предприятия, проектировка финансовых результатов призвана напрямую ответить на главные вопросы, волнующие как предпринимателя, так и рецензента. Именно из этого раздела инвестор узнает о том, на какую прибыль он может рассчитывать, а кредитор – о способности потенциального заемщика обслуживать долг.

Когда речь идет о новом или недавно существующем предприятии, важно представить суть финансового плана в надлежащей перспективе. В подобных ситуациях, естественно, нет финансовых данных за прошлые годы, которые могли бы послужить основой для оценок. Однако большее внимание к деталям может сделать информацию и расчеты данного раздела точнее. При работе над финансовым разделом надо учитывать следующее.

Во-первых, следует подчеркнуть важность и достоверность представляемых данных. Качество исследований непосредственно отражается на точности проектировок. Поэтому, если приводимые в финансовом разделе данные отклоняются от соответствующих общих показателей, как, например, средних по отрасли, то следует дать объяснение этому факту.

Во-вторых, в силу того, что всякий финансовый анализ будущего неизбежно характеризуется той или иной степенью неопределенности, имеет смысл рассмотреть несколько сценариев, даже если не все они будут представлены в окончательном плане. Как и маркетинг-план, финансовый план может включать в себя несколько вариантов проектировок – например, один, основанный на консервативных предположениях, другой – учитывающий полный потенциал бизнеса. Обычно это осуществляется следующим способом – выбирается наиболее вероятный ход реализации проекта, и он описывается в бизнес-плане, а альтернативные варианты рассматриваются в виде анализа чувствительности. Полученные результаты сводятся в таблицу.



В-третьих, важно периодически возвращаться к своим проектировкам и, в случае необходимости, пересматривать их. За время рассмотрения проекта может произойти немало такого, что способно оказать влияние на предполагаемые финансовые результаты предприятия. Для того чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать складывающейся обстановке. Это особенно справедливо в отношении финансовых проектировок.

В-четвертых, финансовый план не должен расходиться с деталями, представленными в остальной части бизнес-плана. Если в разделе, посвященном маркетингу, говорится о намерении предприятия развернуть всесторонне спланированную и дорогостоящую рекламную кампанию, это должно найти отражение в проектируемых показателях будущего отчета о прибыли. Если при анализе продаж учитывается фактор сезонности, то его следует принять в расчет и при проектировании денежного потока. Отсутствие логики и несоответствия в плане говорят либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетентности его авторов.

Расчетная часть финансового плана должна быть выполнена при помощи программного продукта Project Expert версии 7.19. Структура финансового плана и особенности планирования с использованием программного продукта Project Expert описаны в учебном пособии «Планирование на предприятии АПК».

### **3.10. Приложения бизнес-плана**

Раздел может содержать документацию, подтверждающую данные проекта:

- 1) копии действующих договоров о поставке материалов и комплектующих (ГСМ, ветпрепаратов, семян, средств химизации и т.д.);
- 2) технологические карты производства сельскохозяйственной продукции с указанием времени проведения отдельных операций;
- 3) сметная документация;
- 4) копии технических паспортов приобретаемого оборудования и др.

При написании курсовой работы студенты могут использовать структуру, предлагаемую АО «Россельхозбанк», которая представлена в приложении 6.

#### 4. Требования к оформлению презентации при защите курсовой работы

Оценка, выставляемая руководителем курсовой работы, должна быть подтверждена по результатам ее защиты. Для этого обучающийся должен подготовить мультимедийную презентацию, отображающую все основные параметры защищаемого проекта.

Таблица 1

##### Особенности оформления презентации

Параметры презентации	Правила применения
1	2
<i>Оформление слайдов</i>	
Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления и избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунок)
Фон	Используйте тона приятные для глаз зрителя. Лучше выбрать более холодные тона (синий или зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. Для фона и текста слайда выбирайте контрастные цвета.
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Анимационные эффекты не должны отвлекать внимание от содержания на слайде. Звуковое оформление не должно быть громким.
<i>Представление информации</i>	
Содержание информации	Начало должно заинтересовывать слушателей. Содержание должно раскрывать цель и задачи курсового проекта. Текстовый материал должен строиться так, что бы легко прослеживались связи между излагаемыми понятиями. Все определения и выводы должны быть построены на строго научной основе. Текст должен быть понятен, значение новых терминов должно быть разъяснено. При текстовом изложении используйте короткие слова и предложения. Заголовки должны привлекать внимание аудитории. Указывайте ссылки, сведения о происхождении информации.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде картинка, надпись должна располагаться под ней.

Окончание табл. 1

1	2
Шрифты	<p>Размер шрифта для заголовков – не менее 30.            Размер шрифта для информации – не менее 24.            Используйте шрифты без засечек (их легче читать с большого расстояния).            Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.</p>
Способы выделения информации	<p>Рамки, границы, заливки, штриховка.            Разные цвета и начертания шрифтов.            Рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.            При использовании форм и линий желательны плавные линии, отсутствие прямых углов.</p>
Объем информации	<p>Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут запомнить не более трех фактов, выводов, определений            Важные факты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.            Презентация в среднем должна содержать около 12 файлов.</p>
Виды слайдов	<p>Для обеспечения разнообразия следует использовать различные виды слайдов:            С текстом.            С таблицами.            С диаграммами.</p>
Структура презентации	<p>Структура презентации может быть примерно следующей.            1-й слайд. Вопрос исследования / Тема курсовой работы, автор, руководитель.            2-й слайд. Цель, задачи проекта (что поэтапно и конкретно сделано для достижения цели).            3-й слайд. Основные положения исполнительного резюме проекта.            4-й слайд – n-й слайд. Краткое представление решенных задач (хода проекта).            n +1 слайд. Выводы, которые могут быть представлены в форме обобщений, перечня результатов, предложений, рекомендаций, алгоритмов деятельности и др.            Помните! Выводы должны соответствовать цели и гипотезе проекта.</p>

## Рекомендуемая литература

1. Алиев, А.Т. Управление инвестиционным портфелем : учеб. пособие / К.В. Сомик, А.Т. Алиев. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 159 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/287106>
2. Алиев, Н. В. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert. Полный курс / Н. В. Алиев, П. А. Чистов. – М. : Инфра, 2011. – 499 с.
3. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
4. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Ю.Т. Ахвледиани, ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чаравев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 592 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/351717>
5. Виноградова, М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учеб. пособие / З.И. Панина, М.В. Виноградова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 446 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/287020>
6. Григорьева, Е. А. Финансовое планирование : учеб. пособие / М. П. Болодурина, М. Д. Новикова, Е. А. Григорьева. – Оренбург : ОГУ, 2013. – 106 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/233754>
7. Громков, О. В. Бизнес-план. Составление, нормы и рекомендации : учеб. пособие / О. В. Громков, Л. Я. Четвертакова. – М. : А-Приор, 2010. – 209 с.
8. Грушенко, В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации : монография / В.И. Грушенко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 296 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/352606>
9. Дубровин, А. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник. – М. : Дашков, 2011. – 379 с.
10. Жичкин, К. А. Планирование на предприятиях АПК : учеб. пособие / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин. – Самара : СамВен-Кинель, 2004. – 132 с.
11. Информационные системы и технологии в менеджменте АПК : учебное пособие / В.И. Карпузова, Э.Н. Скрипченко, К.В. Чернышева, Н.В. Карпузова. – М. : БИБКМ : ТРАНСЛОГ, 2016. – 461 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/346277>

12. Йеннер, Х. Маркетинговое планирование: учебник. – М. : Маркетинг, 2010. – 309 с.
13. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник / В.Э. Керимов. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 384 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/287121>
14. Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 144 с.
15. Перунов, Б. В. Управление акционерным предприятием по финансовым показателям. Вопросы бизнес-планирования и управленческого учета : учеб. пособие. – Оренбург : Издательский центр ОГАУ, 1998. – 124 с.
16. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии : учебник / Р.В. Савкина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 320 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/287038>
17. Стрекалова, Ю. А. Бизнес-планирование. Стандарт третьего поколения : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2012. – 369 с.
18. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование : учеб. пособие / Ю.А. Макушева, Л.В. Стрелкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 368 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/351740>
19. Терновых, А. В. Бизнес-планирование на предприятии АПК : практикум. – М. : КолосС, 2008. – 439 с.
20. Форд, М. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-плана. – М. : Альпина, 2010. – 499 с.
21. Щербаков, В. А. Оценка стоимости предприятия, бизнеса. Организация и планирование бизнеса : учеб. пособие / В. А. Щербаков, Л. Н. Щербакова – М. : Омега-Л, 2008. – 222 с.

# Приложения

Приложение 1

## Пример оформления титульного листа

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

### Курсовая работа

по дисциплине: Планирование на предприятии

Тема: Бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого в  
условиях СПК им. Калягина Кинельского района

Выполнил:

студент 4 курса

группы 1

Форма обучения \_\_\_\_\_  
(очная, заочная)

направления подготовки 38.03.01 «Экономика»

личный номер \_\_\_\_\_  
(номер зачетной книжки)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество студента полностью)

К защите допущен: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(подписи членов комиссии) (инициалы, фамилия)

Самара 20\_\_

*Пример оформления задания*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

**ЗАДАНИЕ**  
**на курсовую работу по дисциплине**  
**Планирование на предприятии**

Обучающемуся \_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество полностью)*

Тема работы \_\_\_\_\_ Бизнес-план инвестиционного проекта, реали-  
зуемого в условиях СПК им. Калягина Кинельского района

Исходные данные на курсовую работу

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Задание выдано «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
*(подпись) (расшифровка подписи)*

*Пример оформления реферата*

## РЕФЕРАТ

Работа представлена пояснительной запиской. Пояснительная записка содержит 43 страницы машинописного текста, включает 18 таблиц, 3 рисунка.

Ключевые слова: БИЗНЕС-ПЛАН, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОСТИ.

В работе представлен расчет эффективности инвестиционного проекта, реализуемого на сельскохозяйственном предприятии. В соответствии с заданием предложены мероприятия по повышению экономической эффективности выбранного предприятия в реальных условиях, рассчитаны основные показатели реализации инвестиционного проекта (финансовые, инвестиционные), проведен анализ устойчивости.

*Пример оформления оглавления*

## Оглавление

1	Исполнительное резюме .....	3
2	Общее описание предприятия .....	5
3	Продукты и услуги .....	
3.1	Физическое описание .....	
3.2	Использование и привлекательность товаров .....	
3.3	Разработка и развитие .....	
4	Маркетинг-план .....	
5	Производственный план .....	
6	Управление и организация .....	
7	Капитал и юридическая форма предприятия .....	
8	Финансовый план .....	
	Приложения бизнес-плана.....	



### Система оценки эффективности проекта

Включает пять основных показателей, которые должны полностью соответствовать нормативным значениям.

#### 1. Денежные потоки (*Cash-flow*).

Денежные потоки проекта показывают разницу между поступлениями и выплатами проекта. На основании сальдо денежных потоков можно дать характеристику эффективности проекта. Отрицательные значения сальдо говорят о том, что существует недостаток денежных средств для оплаты обязательств предприятия. Ликвидация минусов в сальдо может осуществляться двумя способами: привлечение сторонних средств, отсрочка сроков оплаты обязательств. Обычно на основании сальдо денежных потоков определяют величину необходимого кредита и схему его погашения.

Небольшое замечание относительно планирования по сальдо денежных потоков. Дело в том, что в таблице приводится итог работы за период (месяц, квартал, год). Распределение денежных средств внутри базового периода не рассматривается. Поэтому необходимо рассматривать денежные потоки с учетом оборотного капитала, необходимого для организации рационального производственного процесса.

#### 2. Чистый дисконтированный доход (*NPV*).

Чистый дисконтированный доход показывает превышение интегральных результатов проекта над интегральными затратами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где  $P_t$  – поступления от проекта в период расчета  $t$ , руб.;

$Z_t$  – затраты проекта в период расчета  $t$ , руб.;

$E$  – ставка дисконтирования, %;

$T$  – период расчета проекта, лет.

#### 3. Индекс прибыльности (*PI*).

Индекс прибыльности показывает во сколько раз доход от проекта превосходит сумму капиталовложений.

$$PI = \frac{1}{K_0} \sum_{t=1}^T (P_t - I_t) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где  $K_0$  – сумма капиталовложений, руб.;

$I_t$  – операционные затраты проекта в период расчета  $t$ , руб.

Чистый дисконтированный доход и индекс прибыльности образуют единую систему показателей. Первый – абсолютный показатель, характеризующий величину прибыли, полученную при реализации проекта, второй – относительный, сравнивающий величину полученной прибыли и величину капиталовложений.

#### 4. Внутренняя норма рентабельности ( $IRR$ ).

Показывает величину ставки дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

Наиболее точно определяется графическим методом при построении зависимости *ставка дисконтирования* – чистый дисконтированный доход. Внутренняя норма рентабельности – точка пересечения линии графика функции и оси  $X$ .

#### 5. Срок окупаемости ( $PB$ ).

Показывает временной период, за пределами которой интегральные результаты проекта становятся неотрицательными.

Определяется графическим методом при построении функции *время – чистый дисконтированный доход*. Срок окупаемости – точка пересечения линии графика и оси  $X$ .

Приложение 6

### *Примерная структура бизнес-плана АО «Россельхозбанк»*

#### **Титульный лист бизнес-плана проекта**

#### **1. Краткий обзор (резюме) проекта**

#### **2. Инициатор проекта**

- 2.1. Общие данные
- 2.2. Учредители (акционеры)
- 2.3. Виды и объемы деятельности
- 2.4. Финансовое состояние
- 2.5. Информация о руководителях

#### **3. Существо предлагаемого проекта**

- 3.1. Местонахождение объекта
- 3.2. Описание продукта (услуги)
- 3.3. Технология производства продукта (оказания услуги)
- 3.4. Характеристики закупаемого оборудования (техники)
- 3.5. Экологические вопросы производства

**4. Анализ положения дел в отрасли**

**5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья**

- 5.1. Рынок сырья, материалов и комплектующих
- 5.2. Конкуренция на рынке сбыта
- 5.3. Потенциальная емкость рынка сбыта
- 5.4. Маркетинговая стратегия проекта

**6. Организационный план**

- 6.1. Организационно-правовая форма реализации проекта
- 6.2. Основные партнеры
- 6.3. График реализации проекта
- 6.4. Правовые вопросы осуществления проекта

**7. Финансовый план**

- 7.1. Условия и допущения, принятые для расчета
- 7.2. Исходные данные
  - 7.2.1. Налоговое окружение
  - 7.2.2. Номенклатура и цены продукции (услуг)
  - 7.2.3. План производства
  - 7.2.4. Номенклатура и цены сырья, материалов и пр.
  - 7.2.5. Калькуляция прямых материальных затрат
  - 7.2.6. Численность персонала и заработная плата
  - 7.2.7. Накладные расходы
  - 7.2.8. Капитальные затраты и амортизация
  - 7.2.9. Нормы оборота текущих активов и пассивов
- 7.3. Калькуляция себестоимости продукции (услуг)
- 7.4. Расчет выручки
- 7.5. Потребность в первоначальных оборотных средствах
- 7.6. Инвестиционные издержки
- 7.7. Расчет прибылей, убытков и денежных потоков
- 7.8. Источники, формы и условия финансирования
- 7.9. Оценка экономической эффективности проекта

**8. Оценка рисков**

- 8.1. Анализ чувствительности
- 8.2. Уровень безубыточности
- 8.3. Варианты проекта
- 8.4. Оценка проектных рисков

**9. Обеспечение**

**Приложения.**

## Оглавление

Предисловие .....	3
1. Общие требования, предъявляемые к курсовым работам .....	4
2. Рекомендуемая тематика курсовых работ .....	7
3. Указания по выполнению отдельных тем курсовых работ ...	8
3.1. Оглавление бизнес-плана .....	8
3.2. Исполнительное резюме .....	8
3.3. Общее описание предприятия .....	9
3.4. Продукты и услуги .....	10
3.5. Маркетинг-план .....	11
3.6. Производственный план .....	12
3.7. Управление и организация .....	13
3.8. Капитал и юридическая форма предприятия .....	14
3.9. Финансовый план .....	15
3.10. Приложения бизнес-плана .....	17
4. Требования к оформлению презентации при защите курсовой работы .....	17
Рекомендуемая литература .....	19
Приложения .....	21

Учебное издание

Жичкин Кирилл Александрович

## ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методические указания для выполнения курсовой работы

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 11.11.2019. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,63; печ. л. 1,75.  
Тираж 50. Заказ № 378.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

Н. Н. Липатова, А. А. Пенкин

# ПРАКТИКИ

Методические указания

Кинель  
РИО Самарского ГАУ  
2020

УДК 330  
ББК 65.291р  
Л61

- Л61**            **Липатова, Н. Н.**  
Практики : методические указания / Н. Н. Липатова, А. А. Пенкин. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 44 с.

Методические указания по прохождению практик предназначены для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций», преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением практики.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Одним из обязательных разделов основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) бакалавриата является – «Практики», представляющие собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся, в соответствии с п. 6.7 Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

В методических указаниях отражены этапы прохождения учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности), производственной практики (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; технологической практики; педагогической практики; преддипломной практики и научно-исследовательской работы), сформулированы цели и задачи практик, формы и способы, место и время проведения практик, представлены индивидуальные задания по практикам, а также общие требования к организации и проведению практик.

Практика в ФГБОУ ВО Самарский ГАУ по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» предполагает прохождение следующих видов: учебная; производственная, в том числе преддипломная.

**Учебная практика** предполагает получение первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности.

**Производственная практика** включает в себя несколько типов практик: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, технологическая практика, педагогическая практика, научно-исследовательская работа.

**Преддипломная практика** является подготовительной стадией к разработке выпускной квалификационной работы (ВКР). В ходе преддипломной практики происходит обобщение материалов, накопленных в процессе прохождения производственной практики, формируются навыки самостоятельной профессиональной деятельности и система компетенций для решения профессиональных задач по анализу финансово-хозяйственной деятельности в условиях реально функционирующих хозяйствующих субъектов.



# 1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИК

## Руководитель практики

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначается руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (далее – руководитель практики от организации).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначается руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (далее – руководитель практики от организации) и руководитель (руководители) практики из числа работников профильной организации (далее – руководитель практики от профильной организации).

Руководитель практики от организации:

- составляет рабочий график (план) проведения практики (прил. 1);

- разрабатывает индивидуальные задания для обучающихся, выполняемые в период практики;

- участвует в распределении обучающихся по рабочим местам и видам работ в организации;

- осуществляет контроль за соблюдением сроков проведения практики и соответствием ее содержания требованиям, установленным ОПОП ВО;

- оказывает методическую помощь обучающимся при выполнении ими индивидуальных заданий, а также при сборе материалов к выпускной квалификационной работе;

- оценивает результаты прохождения практики обучающимися.

Руководитель практики от профильной организации:

- согласовывает индивидуальные задания, содержание и планируемые результаты практики;

- предоставляет рабочие места обучающимся;

- обеспечивает безопасные условия прохождения практики обучающимся, отвечающие санитарным правилам и требованиям охраны труда;

- проводит инструктаж обучающихся по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, а также правилами внутреннего трудового распорядка.

## **Формы и способы проведения практики**

Практика проводится согласно календарному учебному графику в форме: дискретно по видам практик – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного учебного времени для проведения практики.

Способы проведения практики: стационарный; выездной.

## **Формы отчетности**

Обучающийся должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет по практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

Отчет о практике составляется индивидуально каждым обучающимся и отражает его деятельность в период практики.

Он должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан обучающимся, сдан руководителю практики от организации.

Выполненный отчет о практике должен содержать:

- титульный лист (прил. 1);
- введение;
- основные разделы отчета;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при наличии).

Во введении следует обобщить собранные материалы и раскрыть основные вопросы и направления, которыми занимался обучающийся при прохождении практики, основной части и заключения.

Основная часть включает в себя аналитическое резюме (анализ и обобщенные результаты изучения деятельности организации и ее системы управления, документирования) в соответствии с разделами программы практики.

В выводах и предложениях кратко излагаются результаты прохождения практики.

В списке использованной литературы и источников следует указать все источники, которые были использованы при прохождении практики и подготовке отчета.

Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, соблюдением следующих размеров полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее –20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце.

Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman*. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность обучающегося в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке практики.

При прохождении практики в профильной организации обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от организации.

В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике. Дневник периодически проверяется руководителем практики от организации. В конце практики он подписывается обучающимся и руководителем практики от организации и прикладывается к отчету. Форма дневника разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику.

Промежуточная аттестация по итогам прохождения практики осуществляется в виде зачета (учебная практика) или зачета с оценкой (производственная практика).

## 2. УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

### Цель и задачи

Основная **цель** учебной практики заключается в формировании у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки.

### **Задачи практики:**

- овладеть современными методами и методологиями научных исследований; способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ;
- сформировать навыки самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- закрепить теоретические знания, полученные в процессе обучения;
- познакомиться с различными методами научного поиска и технологией их применения, выбора оптимальных методов исследования и обработки полученного на практике материала, соответствующих целям исследования;
- развить способности самостоятельного освоения новых методов исследования, обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями.

### **Место и время проведения практики**

Учебная практика проводится в структурных подразделениях университета или сторонних организациях и учреждениях, в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год в 4 семестре 2 курса очной формы обучения и в 6 семестре 3 курса заочной формы обучения.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения учебной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

- способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии.

В результате прохождения практики обучающийся должен:

**Знать:**

- информационно-коммуникационные технологии, используемые при решении стандартных задач профессиональной деятельности;

- способы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимые для решения профессиональных задач;

- основные инструментальные средства для сбора, анализа и обработки данных для решения задач;

- методы и программные средства обработки деловой информации, корпоративные информационные системы и банки данных, состав технических средств информационно-коммуникационных технологий.

**Уметь:**

- находить эффективные решения стандартных задач профессиональной деятельности;

- собрать, проанализировать и обработать данные, необходимые для решения профессиональных задач;

- выбрать инструментальные средства обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

- выбирать и эффективно использовать информационные технологии и программные средства для автоматизации организационно-управленческой деятельности; осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации.

**Владеть:**

- навыком практического применения информационно-коммуникационных технологий в экономических расчетах, способами защиты информации;

- навыком сбора, анализа и обработки массивов исследовательских данных в соответствии с поставленной задачей;

- навыками представления информации в виде доклада, статьи;

- методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками применения информационно-технических средств для решения коммуникативных задач.

## Структура и содержание практики

Общая трудоемкость учебной практики составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *подготовительный*. Общее инструктивно-методическое собрание с целью информирования обучающихся о действующих в университете правилах организации практики, приказе ректора на предстоящий период и особенностях проведения практики. Знакомство каждого обучающегося с его предстоящим рабочим местом и обеспечение прохождения всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Оформление индивидуального задания на практику;

- *основной*. Сбор и анализ фактологического, статистического, научно-теоретического материала, необходимого для выполнения индивидуального задания и использования в дальнейшем обучении;

- *заключительный*. Подготовка и оформление отчета по практике.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Изучить полное название предприятия (организации, учреждения), форму собственности, местоположение, правовой статус.

Задание 2. Изучить организационно-правовые документы, регламентирующие юридический статус предприятия (организации, учреждения), его организационно-правовую форму, руководство.

Задание 3. Изучить организационную структуру предприятия: схему, количество подразделений, их названия, функции, подчиненность, взаимодействие.

Задание 4. Изучить нормативные документы, регламентирующие деятельность подразделений (отделов) предприятия.

Задание 5. Знакомство с должностными обязанностями сотрудников предприятия.

Задание 6. Анализ и характеристика внешней и внутренней среды организации.

Задание 7. Изучить цели, задачи и функции экономиста, а также круг своих будущих профессиональных обязанностей.

Задание 8. Изучить порядок организационного, документационного и информационного обеспечения работы организации.

### **3. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА**

#### **3.1. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности**

##### **Цель и задачи**

Основная **цель** производственной практики заключается в формировании у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта для последующего освоения ими компетенций по избранному направлению подготовки.

##### **Задачи практики:**

- овладеть современными методами и методологиями научных исследований; способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ;
- развить и закрепить базовые умения и навыки по дисциплинам учебного цикла;
- сформировать навыки самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- закрепить теоретические знания, полученные в процессе обучения;
- познакомиться с различными методами научного поиска и технологией их применения, выбором оптимальных методов исследования и обработки полученного на практике материала, соответствующих целям исследования;
- развить способности самостоятельного освоения новых методов исследования, обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями;
- изучить методы сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучить методы мотивирования персонала организации;
- подготовить отчет по результатам информационно-аналитической деятельности.

##### **Место и время проведения практики**

Производственная практика проводится в структурных подразделениях университета или сторонних организациях и учреж-

дениях, в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год в 6 семестре 3 курса очной формы обучения и 8 семестре 4 курса заочной формы обучения.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно- правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитиче-



ский отчет.

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен:

**Знать:**

- содержание процессов самоорганизации и самообразования, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности;

- информационно-коммуникационные технологии, используемые при решении стандартных задач профессиональной деятельности;

- способы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимые для решения профессиональных задач;

- основные инструментальные средства для сбора, анализа и обработки данных для решения задач;

- методы сбора, анализа исходной информации для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- типовые методики и нормативно-правовую базу, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- сущность экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и методики расчетов;

- данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

- различные источники информации для проведения экономических расчетов, приемы и способы сбора, анализа и подготовки информационного обзора и/или аналитического отчета.

**Уметь:**

- планировать и самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранной и структурированной для выполнения профессиональной деятельности;

- находить эффективные решения стандартных задач профессиональной деятельности;

- собрать, проанализировать и обработать данные, необходимые для решения профессиональных задач;

- выбрать инструментальные средства обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

- подготовить данные для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей и анализировать экономические и социально-экономические явления;

- находить и использовать типовые методики для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- разработать экономические разделы планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств, обосновать расчеты и представить результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области социально-экономической политики, анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

- анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.

#### **Владеть:**

- технологиями и способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности;

- навыком практического применения информационно-коммуникационных технологий в экономических расчетах, способами защиты информации;

- навыком сбора, анализа и обработки массивов исследовательских данных в соответствии с поставленной задачей;

- навыками представления информации в виде доклада, статьи;

- современными методами сбора и анализа экономических и социально-экономических данных;

- навыками расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- навыками расчетов, необходимыми для составления экономических разделов планов;

- навыками выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

- навыками сбора необходимых данных, их анализа и подготовки информационного обзора и/или аналитического отчета.

## Структура и содержание практики

Общая трудоемкость производственной практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Общее инструктивно-методическое собрание с целью информирования обучающихся о действующих в вузе правилах организации практики, приказе ректора на предстоящий период и особенностях проведения практики. Знакомство каждого обучающегося с его предстоящим рабочим местом и обеспечение прохождения всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Оформление индивидуального задания на практику;

- *основной*. Характеристика организационно-экономических условий организации (предприятия, учреждения). Сбор и анализ фактологического, статистического, научно-теоретического материала, необходимого для выполнения индивидуального задания и использования в дальнейшем обучении;

- *заключительный*. Подготовка и оформление отчета по практике.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции (товаров, услуг, работ) в организации.

Задание 2. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции в организации.

Задание 3. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции растениеводства (в целом).

Задание 4. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции животноводства (в целом).

Задание 5. Проанализируйте экономическую эффективность производства сельскохозяйственной продукции.

Задание 6. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции растениеводства (в целом).

Задание 7. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции животноводства (в целом).

Задание 8. Проанализируйте финансовые результаты деятельности организации (предприятия, учреждения).

Задание 9. Проанализируйте этапы финансового планирования в организации (предприятии, учреждении).

### **3.2. Технологическая практика**

#### **Цель и задачи**

Основная **цель** практики заключается в формировании у обучающихся компетенций, способствующих систематизации, закреплению, расширению и углублению знаний, полученных при изучении дисциплин непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся, в соответствии с современными требованиями науки и техники.

#### **Задачи практики:**

- овладеть современными методами и методологиями научных исследований; способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ;
- развить и закрепить базовые умения и навыки по дисциплинам учебного цикла;
- сформировать навыки самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- закрепить теоретические знания, полученные в процессе обучения;
- познакомиться с различными методами научного поиска и технологией их применения, выбором оптимальных методов исследования и обработки полученного на практике материала, соответствующих целям исследования;
- развить способности самостоятельного освоения новых методов исследования, обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями;
- изучить методы сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучить методы мотивирования персонала организации;
- подготовить отчет по результатам информационно-аналитической деятельности.

#### **Место и время проведения практики**

Производственная практика проводится в структурных подразделениях университета или сторонних организациях и учреж-

дениях, в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год в 6 семестре 3 курса очной формы обучения и 8 семестре 4 курса заочной формы обучения.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно- правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен:

**Знать:**

- содержание процессов самоорганизации и самообразования, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности;

- информационно-коммуникационные технологии, используемые при решении стандартных задач профессиональной деятельности;

- способы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимые для решения профессиональных задач;

- основные инструментальные средства для сбора, анализа и обработки данных для решения задач;

- методы сбора, анализа исходной информации для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- типовые методики и нормативно-правовую базу, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- сущность экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и методики расчетов;

- данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

- различные источники информации для проведения экономических расчетов, приемы и способы сбора, анализа и подготовки информационного обзора и/или аналитического отчета.

**Уметь:**

- планировать и самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранной и структурированной для выполнения профессиональной деятельности;

- находить эффективные решения стандартных задач профессиональной деятельности;

- собрать, проанализировать и обработать данные, необходимые для решения профессиональных задач;

- выбрать инструментальные средства обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

- подготовить данные для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей и анализировать экономические и социально-экономические явления;

- находить и использовать типовые методики для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- разработать экономические разделы планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств, обосновать расчеты и представить результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области социально-экономической политики, анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

- анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.

#### **Владеть:**

- технологиями и способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности;

- навыком практического применения информационно-коммуникационных технологий в экономических расчетах, способами защиты информации;

- навыком сбора, анализа и обработки массивов исследовательских данных в соответствии с поставленной задачей;

- навыками представления информации в виде доклада, статьи;

- современными методами сбора и анализа экономических и социально-экономических данных;

- навыками расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- навыками расчетов, необходимыми для составления экономических разделов планов;

- навыками выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

- навыками сбора необходимых данных, их анализа и подготовки информационного обзора и/или аналитического отчета.

## **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость технологической практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Общее инструктивно-методическое собрание с целью информирования обучающихся о действующих в вузе правилах организации практики, приказе ректора на предстоящий период и особенностях проведения практики. Знакомство каждого обучающегося с его предстоящим рабочим местом и обеспечение прохождения всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Оформление индивидуального задания на практику;

- *основной*. Характеристика организационно-экономических условий организации (предприятия, учреждения). Сбор и анализ фактологического, статистического, научно-теоретического материала, необходимого для выполнения индивидуального задания и использования в дальнейшем обучении;

- *заключительный*. Подготовка и оформление отчета по практике.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Проанализируйте экономическую эффективность производства отдельных видов сельскохозяйственных культур (зерновые, технические, кормовые культуры (всего), ячмень, пшеница, подсолнечник, овощи, картофель и др.).

Задание 2. Изучите технологию производства продукции растениеводства в организации (по отдельным видам культур).

Задание 3. Проанализируйте экономическую эффективность производства отдельных видов продукции животноводства (молоко, мясо, шерсть и др.).

Задание 4. Изучите технологию производства продукции животноводства (по отдельным видам продукции).

Задание 5. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции растениеводства (по отдельным видам сельскохозяйственных культур).

Задание 6. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции животноводства (по отдельным видам продукции).

Задание 7. Изучите технологию переработки продукции растениеводства (по отдельным видам культур).



Задание 8. Изучите технологию переработки продукции животноводства (по отдельным видам продукции).

Задание 9. Проанализируйте экономическую эффективность финансовых вложений предприятия.

Задание 10. Изучить информационные потоки, нормативные и внутренние документы, технологию обработки информации и используемые технические средства на предприятии.

### **3.3. Педагогическая практика**

#### **Цель и задачи**

Основная **цель** практики заключается в формировании у обучающихся компетенций, формирующих практические навыки в области преподавания экономических дисциплин и их методического обеспечения в образовательном процессе.

#### **Задачи практики:**

- углубить полученные теоретические знания и применить в решении конкретных педагогических задач;
- развить у обучающихся способности применять современные методы и методики преподавания экономических дисциплин в профессиональных образовательных организациях;
- овладеть методикой подготовки и преподавания экономических дисциплин;
- участвовать в учебном процессе кафедры;
- участвовать в методической работе, проводимой кафедрой (разработка лекционного и практического материала, тестовых заданий по отдельным дисциплинам).
- познакомиться с использованием современных образовательных технологий высшей школы;
- сформировать у обучающихся умение проявлять профессиональную индивидуальность, педагогическое творчество, реализовывать педагогическое общение, четко формулировать цели и задачи, ясно доносить свои научные мысли для аудитории различной степени подготовки.

#### **Место и время проведения практики**

Педагогическая практика проводится в структурных подразделениях университета или сторонних организациях и учреждениях, в соответствии с учебным планом и графиком учебного про-

цесса на учебный год в 6 семестре 3 курса очной формы обучения и 8 семестре 4 курса заочной формы обучения.

**Компетенции обучающегося,  
формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;
- способность использовать в преподавании экономических дисциплин в образовательных учреждениях различного уровня, существующие программы и учебно-методические материалы;
- способность принять участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения экономических дисциплин.

В результате прохождения педагогической практики обучающийся должен:

**Знать:**

- содержание процессов самоорганизации и самообразования, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности;
- особенности организации малой группы при реализации управленческого решения;
- методическое обеспечение для преподавания экономических дисциплин в высших учебных заведениях;
- методическое обеспечение для преподавания экономических дисциплин в высших учебных заведениях

**Уметь:**

- планировать и самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранной и структурированной для выполнения профессиональной деятельности;
- организовывать деятельность малых групп при реализации управленческого решения;
- разрабатывать учебные планы, программы и методическое обеспечение для преподавания экономических дисциплин в высших учебных заведениях;
- разрабатывать учебно-методическое обеспечение для изучения экономических дисциплин.

**Владеть:**

- технологиями и способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности;
- навыками применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия на группу при реализации управленческого решения;
- навыками разработки учебных планов, программ и методического обеспечения для преподавания экономических дисциплин в высших учебных заведениях;
- методикой преподавания экономических дисциплин.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Общее инструктивно-методическое собрание с целью информирования обучающихся о действующих в вузе правилах организации практики, приказе ректора на предстоящий период и особенностях проведения практики. Знакомство каждого обучающегося с его предстоящим рабочим местом и обеспечение прохождения всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Оформление индивидуального задания на практику;

- *основной*. Знакомство с материально-технической базой кафедры для организации учебного процесса. Ознакомление с нормативными документами университета по планированию и реализации учебного процесса. Разработка лекции по одной из дисциплин кафедры в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики и с учетом научных интересов обучающегося. Разработка практического (лабораторного) занятия по одной из дисциплин кафедры в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики и с учетом научных интересов обучающегося. Разработка заданий по одной из дисциплин кафедры в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики;

- *заключительный*. Подготовка и оформление отчета по практике.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Экономика организаций».

Задание 2. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Экономика».

Задание 3. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Макроэкономика».

Задание 4. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Мировая экономика».

Задание 5. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Международные экономические отношения».

Задание 6. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Макроэкономическое планирование и прогнозирование».

Задание 7. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Планирование на предприятии».

Задание 8. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Экономика отраслей агропромышленного комплекса».

Задание 9. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Страхование в сельском хозяйстве».

Задание 10. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Оценка и управление стоимостью предприятия».

### 3.4. Преддипломная практика

#### Цель и задачи

Основная **цель** преддипломной практики заключается в углублении, расширении, систематизации и закреплении теоретических профессиональных знаний, приобретенных обучающимися в процессе обучения, а также формировании у них навыков самостоятельной профессиональной деятельности и системы компетенций для решения профессиональных задач.

### **Задачи практики:**

- овладеть современными методами и методологиями научных исследований; способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ и дипломной работы;
- изучить организационную структуру и основные функции объекта исследования, его место в структуре управления и внешних связей;
- изучить и проанализировать планирование управленческой деятельности;
- оценить социальную эффективность управленческой деятельности;
- проанализировать информационное обеспечение управления объектом исследования;
- изучить процесс выработки вариантов оценки и принятия управленческих решений;
- проанализировать организацию выполнения управленческих решений и контроля их исполнения;
- изучить теоретические аспекты проблем, решаемых объектом преддипломной практики;
- изучить литературные источники;
- собрать материалы, необходимые для выпускной квалификационной работы.

### **Место и время проведения практики**

Преддипломная практика проводится в структурных подразделениях университета или сторонних организациях и учреждениях, в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год в 8 семестре 4 курса очной формы обучения и в 10 семестре 5 курса заочной формы обучения.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- способность к самоорганизации и самообразованию;

- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии;

- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

- способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии;

- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

В результате прохождения практики обучающийся должен:

### **Знать:**

- социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в коллективе;
- содержание процессов самоорганизации и самообразования, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности;
- основные источники информации для определения сущности принятия организационно-управленческих решений;
- методы сбора, анализа исходной информации для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- типовые методики и нормативно-правовую базу, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- сущность экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и методики расчетов;
- экономические процессы и явления, стандартные теоретические и эконометрические модели;
- финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности;
- современные технические средства и информационные технологии;
- особенности организации малой группы при реализации управленческого решения;
- методы и программные средства обработки деловой информации, корпоративные информационные системы и банки данных, состав технических средств информационно-коммуникационных технологий
- типологию управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности

### **Уметь:**

- работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- планировать и самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранной и структурированной для выполнения профессиональной деятельности;

- самостоятельно анализировать и использовать алгоритм процесса выработки и реализации организационно-управленческих решений;

- подготовить данные для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей и анализировать экономические и социально-экономические явления;

- находить и использовать типовые методики для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- разработать экономические разделы планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств, обосновать расчеты и представить результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии;

- организовывать деятельность малых групп при реализации управленческого решения;

- выбирать и эффективно использовать информационные технологии и программные средства для автоматизации организационно-управленческой деятельности; осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации

- определять параметры качества управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

### **Владеть:**

- навыками применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия на коллектив при реализации управленческого решения;

- технологиями и способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности;



- навыками оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения;
- современными методами сбора и анализа экономических и социально-экономических данных;
- навыками расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- навыками расчетов, необходимыми для составления экономических разделов планов;
- навыками построения стандартных теоретических и эконометрических моделей на основе описания экономических процессов и явлений;
- навыками применения полученных сведений для принятия управленческих решений;
- навыками решения аналитических и исследовательских задач;
- навыками применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия на группу при реализации управленческого решения;
- методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками применения информационно-технических средств для решения коммуникативных задач
- навыками разработки и практической реализации корректирующих мер в области принятия управленческих решений.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Общее инструктивно-методическое собрание с целью информирования обучающихся о действующих в вузе правилах организации практики, приказе ректора на предстоящий период и особенностях проведения практики. Знакомство каждого обучающегося с его предстоящим рабочим местом и обеспечение прохождения всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Оформление индивидуального задания на практику;
- *основной*. Сбор и анализ фактологического, статистического, научно-теоретического материала, необходимого для выполнения

индивидуального задания и использования в дальнейшем обучении;

- *заключительный*. Подготовка и оформление отчета по практике.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Изучить теоретические аспекты земельного фонда хозяйства и пути улучшения его использования.

Задание 2. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).

Задание 3. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).

Задание 4. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности химизации земледелия.

Задание 5. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности кормопроизводства в хозяйстве и пути интенсификации.

Задание 6. Изучить теоретические аспекты интенсификации производства и ее экономическую эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).

Задание 7. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.

Задание 8. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.

Задание 9. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения передовой технологии в животноводстве.

Задание 10. Изучить теоретические аспекты трудовых ресурсов хозяйства и пути улучшения их использования.

Задание 11. Изучить теоретические аспекты производительности труда и пути ее повышения (на примере отрасли).

Задание 12. Изучить теоретические аспекты оптимального сочетания отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).

Задание 13. Изучить теоретические аспекты внутриотраслевой специализации и кооперирования, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).

Задание 14. Изучить теоретические аспекты материалоемкости сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.

Задание 15. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.

Задание 16. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).

Задание 17. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.

Задание 18. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности капитальных вложений в хозяйстве.

Задание 19. Изучить теоретические аспекты эффективности аграрно-промышленной интеграции.

Задание 20. Изучить теоретические аспекты себестоимости продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).

Задание 21. Изучить теоретические аспекты рентабельности производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).

Задание 22. Изучить теоретические аспекты совершенствования отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства).

Задание 23. Изучить теоретические аспекты опыта и проблем осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).

Задание 24. Изучить теоретические аспекты механизма создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.

Задание 25. Изучить теоретические аспекты социальной сферы села и ее влияния на развитие сельскохозяйственного производства.

Задание 26. Изучить теоретические аспекты цен на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.

Задание 27. Изучить теоретические аспекты рынка и реализации сельскохозяйственной продукции.

Задание 28. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.

Задание 29. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности повышения качества сельскохозяйственной продукции.

Задание 30. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности производства овощей в защищенном грунте.

### **3.5. Научно-исследовательская работа**

#### **Цель и задачи**

Основная **цель** научно-исследовательской работы (НИР) заключается в формировании компетенций, необходимых для проведения как самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива.

#### **Задачи практики:**

- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;

- овладеть современной методологией и методами научного исследования, соответствующими профилю;

- совершенствовать умения и навыки самостоятельной научно-исследовательской деятельности;

- выполнить научно-исследовательские виды деятельности в рамках договоров и грантов, осуществляемых на кафедре;

- участвовать в решении научно-исследовательских работ, выполняемых кафедрой в рамках договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами;

- участвовать в организации и проведении научных, научно-практических конференциях, круглых столах, дискуссиях, диспутах, организуемых кафедрой, факультетом, вузом;

- участвовать в конкурсах научно-исследовательских работ;

- сформировать способности создавать новое знание, соотносить это знание с имеющимися отечественными и зарубежными исследованиями, использовать знание при осуществлении аналитических работ, в целях практического применения методов и теорий;

- представлять итоги проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

### **Место и время проведения практики**

Научно-исследовательская работа может проводиться в структурных подразделениях университета или сторонних организациях и учреждениях, в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год в 8 семестре 4 курса очной формы обучения и в 10 семестре 5 курса заочной формы обучения.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате научно-исследовательской работы у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность на основе типовых методик и действующей нормативно- правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

В результате прохождения НИР обучающийся должен:

**Знать:**

- содержание процессов самоорганизации и самообразования, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности;

- информационно-коммуникационные технологии, используемые при решении стандартных задач профессиональной деятельности;

- способы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимые для решения профессиональных задач;

- основные инструментальные средства для сбора, анализа и обработки данных для решения задач;

- методы сбора, анализа исходной информации для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- типовые методики и нормативно-правовую базу, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- экономические процессы и явления, стандартные теоретические и эконометрические модели;

- финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности;

- различные источники информации для проведения экономических расчетов, приемы и способы сбора, анализа и подготовки информационного обзора и/или аналитического отчета.

**Уметь:**

- планировать и самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранной и структурированной для выполнения профессиональной деятельности;

- находить эффективные решения стандартных задач профессиональной деятельности;

- собрать, проанализировать и обработать данные, необходимые для решения профессиональных задач;

- выбрать инструментальные средства обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

- подготовить данные для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей и анализировать экономические и социально-экономические явления;

- находить и использовать типовые методики для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.

**Владеть:**

- технологиями и способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности;

- навыком практического применения информационно-коммуникационных технологий в экономических расчетах, способами защиты информации;

- навыком сбора, анализа и обработки массивов исследовательских данных в соответствии с поставленной задачей;
- навыками представления информации в виде доклада, статьи;
- современными методами сбора и анализа экономических и социально-экономических данных;
- навыками расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- навыками построения стандартных теоретических и эконометрических моделей на основе описания экономических процессов и явлений;
- навыками применения полученных сведений для принятия управленческих решений;
- навыками сбора необходимых данных, их анализа и подготовки информационного обзора и/или аналитического отчета.

### **Структура и содержание НИР**

Общая трудоемкость составляет 1 зачетная единица, 36 часов.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *подготовительный*. Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности. Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка организации. Выдача индивидуального задания;

- *основной*. Работа с отечественной и зарубежной научной литературой по теоретическим и методологическим аспектам темы научных исследований. Обоснование актуальности темы научных исследований. Формулировка цели и задач научных исследований. Определение объекта и предмета научных исследований. Определение теоретической и практической значимости поставленной цели. Критический обзор существующих подходов, теорий и концепций по выбранной теме научных исследований. Аналитическая работа по теме научных исследований;

- *заключительный*. Подготовка и оформление отчета по практике.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Изучить теоретические аспекты земельного фонда хозяйства и пути улучшения его использования.



Задание 2. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).

Задание 3. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).

Задание 4. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности химизации земледелия.

Задание 5. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности кормопроизводства в хозяйстве и пути интенсификации.

Задание 6. Изучить теоретические аспекты интенсификации производства и ее экономическую эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).

Задание 7. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.

Задание 8. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.

Задание 9. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения передовой технологии в животноводстве.

Задание 10. Изучить теоретические аспекты трудовых ресурсов хозяйства и пути улучшения их использования.

Задание 11. Изучить теоретические аспекты производительности труда и пути ее повышения (на примере отрасли).

Задание 12. Изучить теоретические аспекты оптимального сочетания отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).

Задание 13. Изучить теоретические аспекты внутриотраслевой специализации и кооперирования, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).

Задание 14. Изучить теоретические аспекты материалоемкости сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.

Задание 15. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.

Задание 16. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).

Задание 17. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.

Задание 18. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности капитальных вложений в хозяйстве.

Задание 19. Изучить теоретические аспекты эффективности аграрно-промышленной интеграции.

Задание 20. Изучить теоретические аспекты себестоимости продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).

Задание 21. Изучить теоретические аспекты рентабельности производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).

Задание 22. Изучить теоретические аспекты совершенствования отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства).

Задание 23. Изучить теоретические аспекты опыта и проблем осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).

Задание 24. Изучить теоретические аспекты механизма создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.

Задание 25. Изучить теоретические аспекты социальной сферы села и ее влияния на развитие сельскохозяйственного производства.

Задание 26. Изучить теоретические аспекты цен на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.

Задание 27. Изучить теоретические аспекты рынка и реализации сельскохозяйственной продукции.

Задание 28. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.

Задание 29. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности повышения качества сельскохозяйственной продукции.

Задание 30. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности производства овощей в защищенном грунте.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс] : учебник / Л. Ф. Сейко, О. В. Баскакова. – М.: ИТК «Дашков и К», 2015. – 370 с. – Режим доступа: <http://lib.rucont.ru/efd/287151>.
2. Гуревич, П. С. Психология [Электронный ресурс] : учебник. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/352521>.
3. Зайцев, В. В. Экономика организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : МГИ им. Е.Р. Дашковой, 2015. – 204 с. – Режим доступа : <http://lib.rucont.ru/efd/299609>.
4. Зуева, А. С. Экономическая теория [Электронный ресурс] : учебное пособие. – М. : МГИ им. Е. Р. Дашковой, 2015. – 168 с. – Режим доступа : <http://lib.rucont.ru/efd/342255>.
5. Комплексный экономический анализ [Электронный ресурс] / Н. Н. Бондина, Н. Г. Барышников, И. А. Бондин, Т. В. Зубкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 124 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/668817>.
6. Курлыков, О. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие. – Самара : РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/343422>.
7. Маслова, Л. Ф. Безопасность жизнедеятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие. – Ставрополь : АГРУС, 2014. – 88 с. – Режим доступа : <https://rucont.ru/efd/314302>.
8. Ментюкова, О. В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс] / О. Н. Суханова, О. В. Ментюкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 225 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/673328>.
9. Минина, И. Д. Статистика. Ч. 1. Теория статистики [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Королькова, И. Д. Минина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 225 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/203378>.
10. Нуралиев, С. У. Экономика [Электронный ресурс] : учебник / Д. С. Нуралиева, С. У. Нуралиев. – М. : ИТК «Дашков и К», 2018. – 431 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/689345>.

11. Современные образовательные технологии [Электронный ресурс] : учеб. пособие / ред.: Л.А. Рыбцова, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 94 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/325493/info>.

12. Столяренко, А. М. Психология и педагогика [Электронный ресурс] : учебник. – 3-е изд., доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 544 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/352509>.

13. Социальная психология [Электронный ресурс] : учебник / Т. В. Бендас, И. С. Якиманская, А. М. Молокостова, Е. А. Трифонова, Оренбургский гос. ун-т. – 2-е изд., испр. и доп. – Оренбург : ОГУ, 2015. – 355 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/325493>.

14. Тарасенко, В. В. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. Ф. Гузаирова, В. В. Тарасенко. – Оренбург : Руссервис, 2016. – 132 с. – Режим доступа : <https://rucont.ru/efd/360413>.

15. Шарипов, Т. Ф. Макроэкономическое планирование и прогнозирование национальной экономики [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов. – Оренбург : ОГУ, 2012. – 312 с. – Режим доступа: <http://lib.rucont.ru/efd/186872>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### Образец задания на практику

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет Экономический  
Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»  
Направление 38.03.01 Экономика

### ЗАДАНИЕ

на \_\_\_\_\_  
(вид практики)

« \_\_\_\_\_ »  
(тип практики)

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, № группы)

Место прохождения практики: \_\_\_\_\_  
(наименование организации)

Срок прохождения практики с \_\_\_\_\_ г. по \_\_\_\_\_ г.

Содержание задания на практику (перечень подлежащих рассмотрению вопросов): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Индивидуальное задание: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель практики  
от организации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись И. О. Фамилия

Принял к исполнению \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись И. О. Фамилия

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочий график (план) проведения  
 \_\_\_\_\_ практики  
 (вид практики)

№ п/п	Наименование этапов прохождения практики	Сроки выполнения

Обучающийся \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 (подпись) (И. О. Фамилия)

Руководитель практики  
 от организации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 (подпись) (И. О. Фамилия)

Руководитель практики  
 от профильной организации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 (при наличии) (подпись) (И. О. Фамилия)

*Образец титульного листа отчета о прохождении практики*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

**ОТЧЕТ**  
**о прохождении \_\_\_\_\_ практики**  
(вид практики)  
**« \_\_\_\_\_ »**  
(тип практики)  
**с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_**  
(период прохождения практики)

Обучающегося \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И. О.)

Руководитель практики от организации

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И. О.)

Отчет защищен с оценкой

« \_\_\_\_\_ »

\_\_\_\_\_  
(подпись руководителя практики от организации, дата)

Кинель 20 \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
1. Общие требования к организации и проведению практик ....	4
2. Учебная практика .....	6
3. Производственная практика .....	10
3.1. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности .....	10
3.2. Технологическая практика .....	15
3.3. Педагогическая практика .....	20
3.4. Преддипломная практика .....	24
3.5. Научно-исследовательская работа .....	31
Рекомендуемая литература .....	38
Приложения .....	40



Учебное издание

Липатова Наталья Николаевна,  
Пенкин Анатолий Алексеевич

## ПРАКТИКИ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 16.01.2020. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 2,56, печ. л. 2,75.  
Тираж 50. Заказ № 3.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Практикум*

Кинель 2018

УДК 331.104  
ББК 65.050  
М22

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической безопасности,  
анализа и статистики, декан экономического факультета  
ФГБОУ ВО Курганской ГСХА им. Т. С. Мальцева

*Е. Г. Мухина;*

д-р экон. наук, зав. кафедрой экономической теории и управления  
ФГБОУ ВО Оренбургского ГАУ

*О. Н. Безверхая*

**Мамай, О. В.**

**М22** Деловые коммуникации : практикум / О. В. Мамай,  
И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.  
**ISBN 978-5-88575-498-9**

В учебном издании собраны практические рекомендации по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, которые позволят сформировать базовые знания, профессиональные компетенции и практические навыки в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, и занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

**УДК 331.104**  
**ББК 65.050**

**ISBN 978-5-88575-498-9**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Для успеха в жизни умение обращаться с людьми гораздо важнее обладания талантом.*  
*Джон Леббок (1834-1913)*

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний.

Практикум «Деловые коммуникации» включает в себя практические задания, позволяющие выработать коммуникационные навыки и компетенции. Издание позволит организовать и координировать самостоятельную работу обучающихся.

Настоящее издание не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной практической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Практикум рассчитан на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.

# 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релейтера и др.) – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь между людьми, но и сопереживание, взаимный обмен эмоциями. Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют конкретные цели:

- обмен или передача информации;
- формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает коммуникативную компетентность делового человека – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы

генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

## **Практические задания**

### **Тест «Какой у Вас тип коммуникабельности»**

Возможные варианты ответов: «да» или «нет».

*Первая группа вопросов:*

1. Можете ли Вы в один день посмотреть два фильма и концерт?
2. Вы в плохом настроении, если не работает радиоприемник или телевизор?
3. Число Ваших знакомых растет ежедневно?
4. Вы легко запоминаете лица и происшествия?
5. Вы избегаете одиночества?
6. У Вас уживчивый характер?
7. Вы любите выступать с речами, произносить тосты?
8. Вы знаете, где и что происходит?
9. Вы находите контакт с незнакомыми людьми?
10. Вы быстро принимаете решения?
11. В сложной ситуации Вы способны как следует все обдумать?
12. У Вас много планов и идей, но Вы в состоянии осуществить только часть из них?
13. Вам не очень нравятся те люди, которые постоянно беспокоятся о своем здоровье?
14. Вам важно то впечатление, которое Вы производите на окружающих?

*Вторая группа вопросов:*

1. Может ли повлиять даже незначительное событие на важное для Вас решение?
2. Вы часто «уходите в себя», предаетесь воспоминаниям?
3. У Вас много друзей?
4. Лучше ли Вы запоминаете ситуацию в целом, чем ее подробности?
5. Вам не нравится шум радиоприемника, телевизора?
6. Предпочитаете ли Вы немного вещей, но только те, которые, как Вы считаете, Вам подходят, чем много разных?

7. Вы любите фотографироваться?
8. Вы любите готовить?
9. Вы лучше чувствуете себя в большой компании, где можно остаться незамеченным, чем в малой?
10. Трудно ли Вы приспосабливаетесь к новой обстановке?
11. Упорно ли Вы отстаиваете свои принципы?
12. Не слишком ли Вы легкомысленны в отношении своего здоровья?
13. Вы долго раздумываете, прежде чем принять решение?
14. Иногда Вам говорят, что Вы видите мир не таким, каков он есть. Но Вы не верите, что это так?

Если у Вас больше ответов «да» в первой группе вопросов, Вы – **экстраверт** (человек коммуникабельный, контактный), а если во второй группе вопросов – Вы **интроверт** (человек замкнутый, испытывающий трудности в установлении контакта с другими людьми). Если же почти одинаковое количество ответов «да» в той и другой группах, это значит, что для Вас, как и для большинства людей, характерны и те и другие особенности коммуникабельности, то есть **амбивертированность** – «золотая середина».

### Имитационная игра «ЧП на Луне»

*Цель:* развить интеракционный потенциал играющих, научить принимать коллективные решения, выявить лидерские возможности участников игры.

*Этапы:* 1 этап – принятие индивидуальных решений; 2 этап – выработка коллективного решения в группах.

*Время:* до 1 часа.

*Информация для игры:* на луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы – лунной станции – около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую – по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований: моток прочной веревки, аптечка, спички, карта звездного неба, обогреватель, два кислородных баллона, бортпаек, ящик сгущенного молока, надувной спасательный жилет, 20 литров питьевой воды, магнитный компас, сигнальная ракета, рация УКВ, парашют.

*I этап.* Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Очередность записывается в карточку (табл. 1), выдаваемую каждому играющему, причем *первый выброшенный предмет будет номером 14, последний – 1.* Времени на принятие данного решения дается не более 5 минут, при условии полной тишины среди играющих.

Таблица 1

Карточка играющих

Имя (символ) \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_

Наименование предметов	Оценка				Разница в оценках			Примечания
	Индивидуальная	Групповая	Лидерская	Директивная оценка	Индивидуальная	Групповая	Лидерская	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Моток прочной веревки								
Аптечка								
Спички								
Карта звездного неба								
Обогреватель								
Два кислородных баллона								
Бортпаек								
Ящик сгущенного молока								
Надувной спасательный жилет								
20 л воды								
Магнитный компас								
Сигнальная ракета								
Рация ультракоротких волн								
Парашют								

*II этап.* Создаются команды по 5-7 чел., и обсуждение продолжается в командах. Каждый играющий отстаивает свою индивидуальную точку зрения при обсуждении.

Время для обсуждения 10-15 минут.

В игре возможно и *продолжение*: собираются лидеры команд и снова вырабатывают коллективное решение. По итогам работы



лидеров можно выявить того из них, кто действительно является таковым.

После проведения всех этапов игры все слушатели-играющие записывают в свою карточку, в рубрику «директивная оценка» очередность освобождения от предметов; **правильный ответ: 6, 7, 14, 2, 9, 1, 5, 11, 12, 4, 13, 10, 3, 8.**

Получив эти данные, играющие находят разницу между своей оценкой и директивной или наоборот, и записывают данные в графе 6 карточки, затем итог суммируют. То же – с групповой оценкой и оценкой лидеров.

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель (преподаватель) подводит итоги и отмечает «позитивных» и «негативных» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу. Предметом анализа могут быть не только решения, но и то, каким образом группы их обсуждали: какова культура взаимодействия; какие стратегии превалировали (компромисса, уступки, избегания, противоборства, сотрудничества); кто были лидерами в командах и куда они вели группу – к победе или к поражению; если у кого-то был правильный ответ, а группа пошла ложным путем, то что этому способствовало, и т. п.

### **Имитационная игра на взаимодействие «Воздушный шар»**

*Цель:* научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий (преподаватель) просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на

этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

1. Канат – 50 м.
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.
3. Компас гидравлический – 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты разные – 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг.
10. Палатка 10-местная – 20 кг.
11. Баллон с кислородом – 50 кг.
12. Комплект географических карт – 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.
14. Радиоприемник – 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная – 25 кг».

*Задача:* принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить.

- а) каждый принимает решение индивидуально;
- б) создается несколько команд по 5-7 чел., и каждая команда вырабатывает коллективную версию.

*Правила:*

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»...).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта – компромисса.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.

7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.

8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается, и группа должна искать иной выход.

9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.

10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина). Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение.

Если играющим не удастся договориться – они «погибнут».

После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить и пр.

Или что препятствовало эффективной работе команды, например:

- слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов;
- неэффективные стратегии взаимодействия;
- превалирование личностных целей над коллективными;
- слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового;
- низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры можно коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

### **Имитационная игра «Необитаемый остров»**

Участники садятся в большой круг, и организатор объясняет правила предстоящей игры:

«В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к своей обычной жизни, в родные края.

*Ваша задача:* создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить.

Поймите серьезность и опасность происшедшего. Люди иногда при таких обстоятельствах теряют человеческий облик, вспыскивают ссоры и драки со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни – Вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов. Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут выполняться.

Прежде всего решите вопрос о государственном устройстве, о власти. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный)? Каким образом будет контролироваться выполнение: под страхом наказания, смерти? Как будет распределяться добываемая пища: поровну, по трудовому вкладу, может быть, больше сильным, чтобы лучше работали или слабым, чтобы выжили? Имеет ли право человек жить на вашем острове, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, обузой для других?

Надо также определить, какие у вас будут праздники. Сколько их будет? Как вы их будете устраивать?»

*Разработайте нравственно-психологический кодекс взаимоотношений* (можно назвать его «кодексом чести»), примерно 15-20 пунктов.

Правила должны быть четкими, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор. Нужно также предусмотреть санкции за нарушение установленных правил.

*Выполнение:* на все обсуждение и разработку правил дается 1 час и полная свобода действий в рамках задания. Нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Участники игры, если захотят, могут разбиться на малые группы, готовя разные или одинаковые задания, а затем путем межгрупповой дискуссии обсудить результаты групповой работы и выработать общее решение.

*Комментарии:* задача организатора игры – подробно проинструктировать участников об условиях проживания на острове. Он должен ответить на все вопросы слушателей, но при этом нельзя подсказывать решение проблем. Например, не следует говорить о правилах проживания. Организатору целесообразнее ставить вопросы, акцентируя внимание обучаемых на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в том случае, если возникнет напряженная ситуация, способная привести к конфликту.

После игры необходимо провести ее обсуждение, обратив особое внимание на стиль и манеру общения участников, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнения, выражать свои мысли четко и грамотно.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

## 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передачей, а миллиарды – их восприятием.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкты.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

**Язык** – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

К **основным функциям языка** в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно

оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

## **Практические задания**

### **Деловая игра «Можем ли мы разговаривать»**

*Цель:* показать значение личных представлений людей и побудить членов группы регулярно осведомляться о взглядах и представлениях других людей.

*Процедура:*

– попросите членов группы перечислить их основные должностные функции (функции обучающихся) (необходимо назвать не менее 10);

– попросите их предугадать, сколько из этих 10 функций перечислит их руководитель (куратор группы, декан), если его попросить это сделать.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Если есть разница в Ваших ответах на первом и втором этапах игры, то попытайтесь объяснить ее существование.

2. Почему Вы оправдываете существование этого несоответствия?

3. Какие конкретные шаги Вы бы предприняли для разрешения этой проблемы?

### **Вербальный тренинг «Кораблик»**

В этом тренинге вместо кораблика можно использовать любой вид транспорта, например, самолет, дирижабль, оленью упряжку и т. д., в зависимости от состава играющих.

*Правила тренинга:* все участники плывут на кораблике. Кораблик плывет вдоль берегов, островов, гор и лесов; то наступает

день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник игры по очереди сообщает, куда плывет кораблик, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник, сидящий в круге, должен произнести не менее 3-5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока не будет сделано ходов 10-15, а потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается на 180° и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Тренинг считается оконченным, когда кораблик вернется в исходную точку.

Упражнение требует: фантазии, умения кратко формулировать мысли, внимания и запоминания деталей.

### **Тренинг «Проверьте гибкость ума»**

1. Вы претендуете на должность руководителя рекламной компании. Утром в день собеседования Вы решили поместить некую рекламу в такое место, где президент компании мог бы увидеть ее по дороге на работу. Что это будет за реклама? Каким должно быть ее внешнее оформление, чтобы президент наверняка обратил на нее внимание?

2. Вы знаете, что Вам предложат тестовую задачу: как достать теннисный мячик из длинного узкого цилиндра, привинченного к полу. Стандартное решение – налить воды, чтобы мячик всплыл. Но Вы узнали о содержании задачи и заранее подготовили дополнительные ответы. Какие именно? Как Вы собираетесь достать мячик?

3. Развитие метафорического мышления. Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

Вода для корабля то же, что ... для бизнеса.

Цветок вызывает радость, так же как ... гнев.

Кран для ... то же, что ... для свободы.

Мой дом – это ...

Моя работа – это ...

Беспокойство – это ...

Правда – это ...

Любовь – это ...

Власть – это ...

Идеалы – это ...



Успех – это ...

Размышление – это ...

Счастье – это ...

Жизнь – это ...

4. Осуществите синтез. Вообразите смешение различных видов восприятия, например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Чем пахнет слово «участвовать»?

Каково на ощупь число «семь»?

Какой вкус у голубого цвета?

Как выглядит идея свободы?

Какая форма у среды?

Каков вкус радости?

5. Каким образом Вы моделируете: переконструируйте человеческое тело; переконструируйте человеческое лицо; создайте проект дома, не имеющего прямых стен; создайте командную игру с двумя мячами?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?

2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.

3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.

4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.

5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.

6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.

7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.

8. Назовите основные функции языка.

9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.

10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.

### 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например, чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникают логический, стилистический, семантический и фонетический барьеры.

#### Практические задания

##### Тест «Речевые барьеры при общении»

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения, насколько Вы умеете «подать информацию», ответьте на следующие вопросы. Возможные варианты ответов: «да» и «нет».

1. Когда Вы сами говорите, следите ли Вы внимательно за тем, чтобы слушатели правильно Вас поняли?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли Вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли Вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как Вы высказали новую мысль, считаете ли Вы, что он ее понял?
6. Ясно ли Вы выражаетесь?

7. Увязываете ли Вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?

8. Поощряете ли Вы вопросы?

9. Предполагаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?

10. Различаете ли Вы факты и мнения?

11. Усиливаете ли Вы конфронтацию, противоречия аргументам собеседника?

12. Стараетесь ли Вы, чтобы Ваши партнеры во всем с Вами соглашались?

13. Используете ли Вы профессиональный жаргон, непонятный слушателю?

14. Говорите ли Вы ясно, точно и вежливо?

15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят Ваши слова на слушателя, внимателен ли он?

16. Делаете ли Вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если Вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы, кроме 5-го, 9-го и 13-го, то можно считать, что Вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

### **Тренинг «Коммуникативные барьеры»**

Замените слова, пришедшие в русский язык из других языков, русскими синонимами (при необходимости обратитесь к толковому словарю):

- адаптация, альтернатива, апелляция, аудиенция, валюта, виза;
- девальвация, корпорация, лимит, лицензия, стереотип, фактор;
- экспертиза, эксклюзивный, номинация, маркетинг, сертификат;
- санация, профанация, реклама, паритет, презентация, офис;
- корпорация, коррупция, мафия, гамбургер, вексель, кворум;
- инновация, гарант, брифинг, бестселлер, парламент, партнер.

Для домашнего задания можно взять слова, которые Вам интересны, в том числе те, которые здесь отсутствуют.

Составьте глоссарий, включающий не менее 25 слов.

## Деловая игра «Устранение коммуникативных барьеров»

*Цель:* показать значение коммуникационных барьеров при передаче информации в деловом общении.

*Методика:*

- все участники разбиваются на группы по 3-4 человека;
- каждая группа разрабатывает правила для устранения коммуникативных барьеров, а также их последствий в деловом общении (не менее 10 пунктов);
- каждая группа презентует перед аудиторией свои разработки и отвечает на вопросы;
- совместно выбирается наиболее удачная памятка по устранению коммуникативных барьеров и их последствий.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.
8. Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.
9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

## 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. *СЛЫШАТЬ означает физически воспринимать звук, а СЛУШАТЬ – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.* Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если эти слова не затрагивают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

### Практические задания

#### Тест «Умеете ли Вы правильно слушать»

Умение слушать определяет характер человеческих взаимоотношений. Чтобы определить, умеете ли Вы слушать, ответьте на вопросы. Возможные варианты ответов: «всегда», «почти всегда», «редко», «никогда».

1. Даю ли я возможность говорящему выразить его мысли полностью, не перебивая?
2. Слушаю ли я «между строк», особенно беседуя с людьми, в словах которых часто содержится скрытый смысл?
3. Пытаюсь ли активно развивать способность к запоминанию услышанной информации?

4. Записываю ли я наиболее важные детали сообщения?
5. Записывая сообщение, концентрируюсь ли я на фиксации главных фактов и ключевых фраз?
6. Резюмирую ли я говорящему существенные детали его сообщения до того, как разговор окончен, чтобы убедиться в правильном понимании?
7. Удерживаюсь ли я от того, чтобы остановить говорящего, когда нахожу его сообщение скучным, монотонным, неясным или в силу того, что лично не знаю или не люблю собеседника?
8. Избегаю ли я проявления враждебности или эмоционального возбуждения, когда взгляды говорящего отличаются от моих собственных?
9. Игнорирую ли я отвлекающегося во время лекции слушателя?

10. Выражаю ли я подлинный искренний интерес к тому, что говорит другой, или к беседе других людей?

Поставьте за ответ «всегда» – 4 балла, за ответ «почти всегда» – 3 балла, за ответ «редко» – 2 балла, за ответ «никогда» – 1 балл.

*Итоги:*

32 и более баллов – Вы идеальный слушатель.

27-31 балл – Вы слушатель выше среднего уровня.

22-26 баллов – Вы нуждаетесь в дополнительном обучении и должны сознательно практиковаться в слушании. Это сигнал, что есть серьезные недостатки, которые можно и нужно ликвидировать.

21 и менее баллов – многие из сообщений, которые Вы получаете, Вами воспринимаются в искаженном виде, не полно и не адекватно. Нужна серьезная работа над собой.

Целенаправленно работая над исключением ответов «никогда» и «редко», Вы сможете значительно улучшить каждодневные взаимоотношения с друзьями, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами.

### **Тест «Какой Вы слушатель»**

Нужно ответить на предложенные вопросы, проставляя баллы в соответствии со следующей шкалой:

почти всегда – 2 балла;

в большинстве случаев – 4 балла;

иногда – 6 баллов;  
редко – 8 баллов;  
почти всегда – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны Вам?

2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?

3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестными и малоизвестными Вам людьми?

5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?

6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?

8. Меняете ли Вы тему разговора, если она неприятна для Вас?

9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия?

10. Бывает ли у Вас снисходительный тон с оттенком пренебрежения (иронии) по отношению к собеседнику?

Суммируйте баллы по всем вопросам. Если Вы набрали более 62 баллов – Вы слушатель «выше среднего уровня», если ниже обозначенной суммы – Вы не очень хорошо умеете слушать собеседника.

### **Тренинг «Избирательное внимание»**

*Цель:* тренировка произвольного управления вниманием.

*Методика:*

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.

2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информацию от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.

3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.

4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более 5 минут на каждого тренируемого.

### Тренинг «Качества эффективного слушателя»

*Цель:* определение качеств, которыми должен обладать эффективный слушатель.

*Методика:* все участники разбиваются на небольшие группы по 3-4 человека. Далее их просят провести «мозговой штурм»: определить и записать на больших листах бумаги свойства личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Количество их не ограничено, но участники должны уметь дифференцировать навыки и свойства личности. Навыки – это приобретенные умения, а свойства личности – имеющиеся у людей особенности темперамента, характера, привычки. Целью данного упражнения является выделение свойств личности. Ниже приводятся те качества, которые уже были выделены членами групп, выполнившими это упражнение:

- чувство юмора;
- душевная теплота;
- непредвзятое отношение;
- открытость;
- вдумчивое отношение;
- оптимизм;
- спонтанность;
- радушие;
- отсутствие нравоучительного тона.

Заметьте, что ход мыслей участников не обязательно должен подчиняться какой-либо схеме. Работа будет более эффективной, если участники смогут выделить достаточно много различных свойств личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Перечень должен содержать **не менее 10 пунктов**. Спустя 15 мин каждая подгруппа представляет остальным участникам результаты проделанной работы, и преподаватель инициирует обсуждение, посвященное взаимосвязи особенностей личности и процесса слушания. Наиболее часто повторяющиеся качества фиксируются на доске для акцентирования на них внимания студентов. Преподаватель может также провести обсуждение,



посвященное тому, считают ли члены группы, что личностные особенности могут быть приобретены в результате тренировок, занятий, обучения или они полагают, что данные качества являются врожденными.

### **Ролевая игра «Испорченный телефон»**

*Цель:* тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

*Методика:*

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли: 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.

2. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

а) внимательно слушать каждого зама;

б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации (замена слов, пропуск информации, неточность в передаче смысла, домыслы и фантазии и т.д.);

в) определить, кто из замов допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же «уезжает в командировку».

**Инструкция:**

Пятый член Вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

– выбрать 5 человек, не являющихся членами Вашей команды;

– построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;

– последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним;

– последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!».

Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы: повторение; расчленение на фрагменты; приведение примеров, например, Иванов – Ванов; акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека (сначала пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в последнем ряду последним, и снова последний член команды, то есть пятый зам); с помощью вопросов проверить усвояемость информации. Первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается. Слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений: неточность передачи; отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция; произвольное упрощение; игнорирование обратной связи; невнимательность; безответственность по отношению к проблеме партнера.

Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого зама руководитель игры проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше.

В конце игры следует составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.

### **Тренинг «Рваная бумага»**

*Цель:* понимание концептуальных аспектов проблем коммуникации, связанных с расходящимися точками зрения и позициями участников социальной группы в рабочей среде.

*Методика:* участники должны сидеть на своих стульях без какого-либо материала в руках. Они должны внимательно выполнять инструкцию руководителя тренинга (преподавателя). Каждому участнику выдается по одному листу бумаги формата А4. Затем руководитель тренинга (преподаватель) читает инструкцию, а участники ее четко выполняют.

#### **Инструкция:**

1. Закройте глаза и рот в течение всего упражнения. Запрещено открывать глаза или задавать какие-либо вопросы руководителю тренинга (преподавателю) или другим участникам.

2. Держите бумагу перед собой.

3. Сложите бумагу пополам.
4. Оторвите верхний правый угол бумаги.
5. Опять сложите бумагу пополам.
6. Оторвите нижний левый угол бумаги.
7. Полностью разверните бумагу.
8. Держите бумагу над головой.
9. Откройте глаза.
10. Сравните индивидуальные результаты.

В итоге у участников получатся разные шаблоны бумаги. Обычно бывает минимум 4-5 отличий.

Далее следует участников разделить на группы по 4-5 человек для обсуждения следующих вопросов:

- какая была ошибка при выполнении задания?
- как можно было повысить эффективность коммуникации?
- опишите рабочую ситуацию, когда вы сталкивались с подобными коммуникационными проблемами.

Каждая группа презентует полученные результаты. Следует обратить внимание участников, что односторонняя коммуникация не очень эффективна в передаче умственных представлений или понятий даже при решении простых задач.

### **Тренинг «Перемещение кирпичей»**

*Цель:* понимание концептуальных аспектов проблем коммуникации, связанных с расходящимися точками зрения и позициями участников социальной группы в рабочей среде.

*Методика:*

- один доброволец (волонтер) из группы садится отдельно от других позади остальных;
- ему дают лист с фигурой (рис. 1), который никто больше не должен видеть;
- волонтер пытается объяснить группе, какая фигура отображена на листе. Разрешается только устное представление информации;
- остальные члены группы должны рисовать фигуру, которую описывает волонтер;
- на этом этапе упражнения членам группы не разрешается задавать вопросы или говорить между собой, они должны рисовать фигуру молча и самостоятельно;

- затем участникам дают второй лист бумаги;
- волонтер получает «другую» фигуру, которая на самом деле будет та же самая;
- упражнение повторяется, но в это время группа может задавать вопросы волонтеру, и они могут разговаривать друг с другом. Разрешается только устное представление информации;
- в заключении участники группы сравнивают индивидуальные рисунки и оригинал.

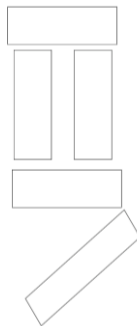


Рис. 1. Наглядный материал для проведения тренинга «Перемещение кирпичей»

Далее необходимо провести обсуждение следующих вопросов:

- какие свои представления передал волонтер?
- какие у группы возникали трудности в понимании инструкции?
- в чем главное отличие между 1 и 2 этапом?

Даже при том, что задание относительно легко объяснить, у участников есть большое различие в рисунках. Главная проблема – различное визуальное восприятие, техническая терминология и высказывания, которые возникали между волонтером и группой. Это препятствие почти невозможно преодолеть, когда используется односторонняя коммуникация. Когда правила меняются и разрешается двухсторонняя коммуникация, то обратная связь приводит к единому решению – сущности коммуникации.

## Тренинг «Приемы активного слушания»

*Цель:* выработка навыков понимания деловых партнеров в процессе слушания.

*Методика:* участники тренинга делятся на группы по 2-3 человека. Каждой группе предлагается 9 приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Эти приемы следует сгруппировать по 3 разделам:

- способствующие пониманию партнера;
- не способствующие пониманию партнера;
- нейтральные.

### **Приемы активного слушания:**

1) в беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами типа: «Глупости ты говоришь!», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь!», «Я бы мог это объяснить, но боюсь, Вы не поймете!», «А на Вашем месте я вообще промолчал бы!» и т.п.;

2) мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да...», «Угу...», «Что Вы говорите?», «Неужели...»;

3) мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я Вас понял...», «По Вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я Вас правильно понял, то Вашей основной мыслью является...» и т.д.;

4) в ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и т.д.;

5) мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими совами, Вы считаете, что...», «Таким образом, Вашими основными идеями являются...» и т.д.;

6) мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому, что...»;

7) мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих;

8) мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь раз-  
узнать что-то, но не объясняем своих целей;

9) мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

По итогам выполнения задания группы презентуют свои результаты. А также приводят конкретные примеры по применению каждого приема. Далее руководитель тренинга (преподаватель) представляет правильные ответы и инициирует обсуждение неверных ответов, если они имели место.

*Правильные ответы:*

- 1) не способствующие пониманию партнера:
  - негативная оценка (1);
  - игнорирование (9);
  - эгоцентризм (7);
- 2) промежуточные техники:
  - выпрашивание (8);
  - замечание о ходе беседы (4);
  - «поддакивание» (2);
- 3) способствующие пониманию партнера:
  - вербализация, проговаривание (3);
  - вербализация, перефразирование (5);
  - вербализация, интерпретация и развитие идеи (6).

### **Вопросы для самопроверки**

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?

2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.

3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.

4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.

5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.

6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.

7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.

8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.

9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.

10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

## 5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;
- вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания.

В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

## **Практические задания**

### **Тренинг «Умение задавать вопросы»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* современный человек задает вопросы не только другому человеку, но и поисковым системам в Интернете. Умение выделить ключевые слова, на которые «поисковик» даст содержательные ссылки основывается на том же искусстве задавать вопросы – просто вместо вопроса вы задаете ключевые слова из предполагаемого ответа.

**Задание 1.** Представьте, что Вы преподаете иностранную литературу и хотите выяснить, насколько Ваши ученики освоили трагедию В. Шекспира «Гамлет». Какие 10 вопросов Вы задали бы для выяснения глубины познаний Ваших учеников? Вопросы запишите.

**Задание 2.** Представьте, что Вы руководитель, и один из Ваших подчиненных опоздал со сроками выполнения важного задания. Придумайте 5-6 вопросов, которые Вы задали бы, чтобы понять причину происшедшего и определить справедливую меру взыскания. Подумайте, кому Вы могли бы их задать. Запишите Ваши наработки.

**Задание 3.** Представьте, что Вы критик-искусствовед. Вы отбираете фильмы для фестиваля. Перед Вами стоит задача выбрать 3 фильма из 5 представленных на конкурс. Придумайте 3-4 вопроса тем, кто уже видел эти фильмы, которые помогли бы сделать Вам выбор до просмотра.

Задания могут быть выполнены индивидуально или группами по 3-4 человека. После выполнения заданий группы или участники должны презентовать свои результаты. Руководитель тренинга (преподаватель) должен инициировать обсуждение полученных результатов.

### **Тренинг «Обратная связь»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.



*Методика:* установите обратную связь (табл. 2), проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов (по 2 варианта на каждый пункт).

Таблица 2

Исходные данные для выполнения тренинга

Ситуация	Примерные вопросы
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую Вы от него ждете	
Партнер словно «зациклился», постоянно повторяя одно и то же, Вам же надо двигаться дальше	
Коллега/партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
Вам хотелось бы узнать мнение коллеги/партнера о том, что Вами было высказано	
Невербальное поведение коллеги/партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то Вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	
Коллега/Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и Вы хотите уточнить причину неприятия	

**Тренинг «Атака вопросами»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* внимательно прочтите эпизод из романа Ю. Семёнова «Семнадцать мгновений весны».

«Однажды на приеме в советском посольстве на Унтер ден Линден завязалась дискуссия шефа политической разведки Шелленберга с молодым советским дипломатом о праве человека на веру в амулеты, заговоры, приметы и прочую, по выражению секретаря посольства, «дикарскую требуху».

В веселом споре этом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Советский разведчик М. М. Исаев (Штирлиц), присутствовавший при разговоре, злился, глядя как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, – подумал он, – присматривается к противнику: характер человека лучше всего узнается в споре. Это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

– Если Вам все ясно в этом мире, – продолжал Шелленберг, – тогда Вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли Вам так уж ясно? Я имею в виду не идеологию, но физику, химию, математику.

– Кто из физиков или математиков, – горячился секретарь посольства, – приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, – отметил для себя Штирлиц, – а он не выдержал – сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

– Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? – спросил Шелленберг. – Или Вы отвергаете такую возможность?

– Наивно отвергать возможность. Категория возможности – парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, – снова отметил для себя Штирлиц. – Надо было отыграть... Спросить, например, «Вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

– Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или Вы против?

Штирлиц пришел на помощь.

– Немецкая сторона победила в споре, – констатировал он, – однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке вопросами...

«Понял, братишечка? – спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...»

*Ответьте на вопросы:*

1. В чем состоял «урок» полемики, преподнесенный Штирлицем?

2. В чьих руках была инициатива разговора?

3. Кто из участников разговора напал, а кто оборонялся? В чем выигрыш и проигрыш таких стратегий?

4. У кого были наиболее благоприятные условия для спора? Почему?

5. Какие виды вопросов использованы в тексте?

6. Какой прием использовал Штирлиц для завершения разговора? Эффективен ли он? В чем это проявилось?

7. По каким сигналам участия в споре можно определить характер человека?

По окончании выполнения задания руководитель тренинга (преподаватель) инициирует дискуссию по ответам на вопросы и предлагает сформулировать «урок», который можно извлечь, взять на вооружение.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

## 6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

- 1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия.

## Практические задания

### Тест «Что говорят Вам мимика и жесты»

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
  - а) спонтанное выражение 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 хорошими друзьями?
  - а) Вы 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 какие жесты, по Вашему мнению, 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) уголки рта.
7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно Ваше отражение, на что Вы в себе обращаете внимание в первую очередь?
- а) 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 мужественен 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 Принца представляют публике «жесты», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-Вашему, за этим кроется?

- а) просто фиглярство;
- б) они «заводят» 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 наших 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. Вы согласны с этим?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) только у пожилых людей.

Подсчитайте число набранных Вами очков (табл. 3).

Таблица 3

Данные для подведения итогов теста  
«Что говорят Вам мимика и жесты»

Номер вопроса	Количество баллов за выбранные варианты ответов					
	а - 2	б - 4	в - 3			
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			

**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, например, для того, чтобы правильно строить свои отношения 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 не способны, просто Вы не придаете этому значения. А напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих Вас людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: тело – это перчатка для души.

### **Тест «Насколько Вы хитры»**

Есть среди деловых партнеров люди, для которых безвыходных положений не существует. Хитрец знает тысячу способов, чтобы добиться своего. А Вы? Для того чтобы узнать это, Вам нужно искренне ответить на вопросы этого теста. Варианты ответов: «да», «нет».

1. Когда Вам хочется сказать что-то неприятное, задумываетесь ли Вы над тем, что это может обидеть собеседника?

2. Когда Вы опаздываете на работу, стараетесь ли пройти на рабочее место таким образом, чтобы Вас не заметили?

3. Просите ли Вы коллег, товарищей по работе сделать для Вас то, что Вы боитесь (или не хотите) сделать сами?

4. Считаете ли Вы, что в любых играх лучше честно проиграть, чем нечестно выиграть?

5. Когда Вы пытаетесь (или пытались) над кем-нибудь подшутить, кого-нибудь разыграть, сразу ли Ваши партнеры понимают, чьих это рук дело?

6. Можете ли Вы сказать партнеру заведомо неправду, чтобы спровоцировать его на откровенность и уступки?

7. Умели ли Вы в школе списывать у соседа по парте контрольную работу так, чтобы он или учитель ничего не заметили?

8. Всегда ли Вы находите способ получить то, чего Вам очень хочется?

9. Умеете ли Вы так схитрить, чтобы никто этого не заметил?

Поставьте себе по одному очку за положительные ответы на вопросы 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 и за отрицательные ответы на вопросы 1, 4. Сложите сумму баллов.

**Более 6 очков.** Вы не просто хитрец. Вы исключительный хитрец. Нет ничего, чего бы Вы не могли добиться. Но в этом есть один минус – хитрость часто ведет к неискренности в общении с людьми. Наверное, стоит быть, хотя бы в определенных ситуациях делового общения, более открытым.

**3-6 очков.** Вы, безусловно, человек думающий, Вас трудно обмануть, и Вы, в свою очередь, не любите говорить неправду. Для деловой коммуникации это положительная характеристика и эффективная стратегия поведения.

**Менее 3 очков.** Вы, к сожалению, весьма наивны, и ввести Вас в заблуждение или просто обхитрить деловым партнерам очень легко. Этому способствуют Ваша рассеянность и доверчивость.

### **Тест «Контролируете ли Вы свое поведение, слова и жесты в общении»**

Внимательно прочитайте 10 предложений, в которых описывается реакция на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется Вам верным, поставьте рядом с порядковым номером букву В, если неверным или преимущественно неверным – букву Н:

1. Мне представляется сложным искусство подражать другим людям.

2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь

Для расчета результата, поставьте по 1 очку за ответ Н на вопросы 1, 5 и 7 и за ответ В на все остальные. Подсчитайте сумму.

**0-3 очка.** У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении, хотя для некоторых Вы «неудобный» партнер, так как прямолинейны.

**4-6 очков.** У Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

**7-10 очков.** У Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

### **Тренинг «Невербальная коммуникация»**

*Цель:* выработка навыков правильной идентификации мимики и жестов, систематизации невербальных сигналов в деловой коммуникации.

**Задание 1.** Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

1. Вареники лепят вот так.
2. Ну, это что-то такое огромное, необъятное.
3. Замкнутый круг какой-то.
4. Машинка шьет зигзагом.
5. Есть у Вас дырокол?
6. Его надо держать крепко, а то разболтается.

7. Полюбуйтесь-ка на него.

**Описание жестов:** жест вытянутой ладони; указательным пальцем правой руки описывается круг; разводящие движения обеими руками в воздухе; жест сжатого кулака; жест в воздухе указательным пальцем налево-направо, снизу вверх или сверху вниз; движение сжатой в кулак правой руки вниз с нажимом; зашпиговывающие движения пальцами.

**Задание 2.** Определите, какие жесты могут быть использованы при произнесении фраз:

- Все это не для меня.
- Стучат, стучат и вверху и внизу.
- Пришли и те и другие.
- Пусть это останется между нами.
- Мы-то с тобой пойдем друг друга.
- Пускай, пускай, оставь его.
- Да что там, ну пусть.
- Избавьте меня от этого, я этого не хочу.
- Нет-нет, ни за что.
- Так все напутано, такая неразбериха.
- Никто ничего не поймет, полная сумятица.
- Все это не совсем так.
- Я с Вами абсолютно не согласен.
- Парень сказал: что-то я сомневаюсь...
- Дай мне руку, не откажись простить меня.
- Он протянул ему руку нерешительно.
- Он стиснул ее так, что другой чуть не вскрикнул.
- Не решаясь отвечать, он сначала повел одним плечом, затем

другим.

– Он показал своими толстыми короткими пальцами, что у него усы, как у таракана.

- Моя пишущая машинка забарахлила, каретка не работает.
- Она взяла мыло и стала намыливать им руки.
- Зазвенел телефон, он схватил трубку.

Изобразите жесты, описанные в предложениях. Оцените правильность демонстраций, пусть попробуют изобразить жесты разные участники, сделайте сравнительный анализ.

**Задание 3.** Попробуйте классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям: *поза, мимика, жестикация, дистанцирование, интонация.*

Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней. **Например,** «Вы мечтательно *рассмеялись*» – Мимика.

1. Он воскликнул: «Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело!»

2. Она отступила на шаг назад: «Что ты себе вообразил?»

3. Он стоял, прислонившись к буфету, скрестив ноги.

4. Четырехлетняя девочка уверяла свою маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: «Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!» и тут же сама застегнула пальто малышке.

5. В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, он неоднократно *выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей.*

6. Вы ждете, *переминаясь с ноги на ногу,* пока секретарь заполняет бланк.

7. Он идет к окну и *закрывает* его.

8. Она безмолвно на него *взглянула,* но крылья ее носа *дрожали* от едва сдерживаемого возбуждения.

9. Кофе был столь горячим, что он инстинктивно его *выплюнул.*

10. Он *иронично сказал:* «Коробка передач просто счастлива, что Вы так сильно жмете на педаль».

Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых «заложены» невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал – не менее 2 предложений.

**Задание 4.** Каждый по очереди мимикой, действиями, жестами что-то сообщает, а все расшифровывают сообщение.

**Задание 5.** Уйдите из аудитории, например, как ушел бы Ваш персонаж:

– «Я ночная птица»;

– «Я скользнула по лунному диску и исчезла»;

– «Я искра от костра»;

– «Я поднялась вверх и погасла»;

- «Я лось, я побрел по мелководью»;
  - «Я обезьяна, медвежонок, козленочек, кошка и т. п.»
- Можно придумать походку для кого-нибудь другого.

**Задание 6.** Один из участников тренинга выходит за дверь. В его отсутствие придумывается задание и выбирается ведущий.

Затем приглашается участник, он должен понять задачу и выполнить задание, переданное ему невербальными сигналами. Ведущий показывает взглядом играющему, делает ли тот правильные действия или нет (теплый или холодный взгляд); лицо бесстрастное, мимикой пользоваться нельзя. Никто не помогает.

### **Тренинг «Умение распознать ложь, неискренность, обман»**

**Задание 1.** Попробуйте найти выход из следующей ситуации.

Произошла любопытная история. Ее описал в своей книге известный английский ученый Эдвард де Боно.

Один лондонский торговец имел несчастье задолжать огромную сумму ростовщику. Печальный финал ждал торговца и его дочь. Однако ростовщику, старому и некрасивому, нравилась симпатичная дочь торговца. Он предложил сделку, сказав, что мог бы списать долг торговца, если бы получил девушку в жены.

И торговец, и его дочь пришли в ужас от такого предложения. Тогда хитрый ростовщик предложил им отдаться в руки Провидения в решении этого вопроса. Он сказал им, что положит один черный и один белый камень в пустую сумку из-под денег, а затем девушка должна будет вытащить один из камней. Если она вытащит черный камень, то станет его женой и долг отца будет списан. Если она вынет белый камень, останется со своим отцом и долг также будет прощен. Но если девушка откажется вытаскивать камень, отец будет брошен в тюрьму, а сама она будет голодать.

Торговец вынужден был согласиться.

Они разговаривали, стоя на дорожке, усыпанной черной и белой галькой, в саду торговца. Ростовщик наклонился, чтобы взять два камня. Когда он подбирал камни, девушка с испугом заметила, что он взял два черных камня и положил их в сумку. Затем он попросил девушку вытащить один камень, который должен решить ее судьбу и судьбу ее отца.

Представьте, что Вы стоите на дорожке в саду торговца. Что бы Вы сделали, если бы были несчастной девушкой? Переживите состояние стресса, которое пережила она (то есть «походите в чужих ботинках»). И только тогда, когда все Ваши варианты будут исчерпаны, посмотрите решение.

На первый взгляд, имеются три возможности:

– Девушка должна отказаться брать камень.

– Девушка должна показать, что в сумке два черных камня и разоблачить ростовщика как обманщика.

– Девушка должна взять черный камень и пожертвовать собой, чтобы спасти отца от тюрьмы.

Ни одна из идей не принесет пользы, поскольку, если девушка не будет выбирать камень, ее отец пойдет в тюрьму, а если выберет, то пойдет замуж за ростовщика.

**Решение:**

Девушка в истории с камешком сунула руку в сумку и вытащила камень. Затем, не глядя, она уронила его, и он упал на дорожку, где тотчас же потерялся среди других белых и черных камешков. «О, как я неуклюжа, – заметила она, – но ничего, пустяки. Если Вы посмотрите в сумку, то сможете сказать, какой камень я взяла, судя по тому, какого цвета камень остался».

Поскольку оставшийся камень, конечно, черный, следует предположить, что она взяла белый. Не отважится же ростовщик признать, что смошенничал.

**Задание 2.** Проанализируйте душевные переживания человека на основе психофизиологических сигналов.

Герой романа А. Дюма граф Монте-Кристо для выяснения истинной причины своих злоключений переделался священником и под его видом разыскал своего старого знакомого Кадрусса, чтобы расспросить его о событиях давно минувших дней.

«– Дантес!.. Знал ли я беднягу Эдмона! Еще бы, да это был мой лучший друг! – воскликнул Кадрусс, густо покраснев, между тем как ясные спокойные глаза аббата словно расширялись, чтобы единым взглядом охватить собеседника. – А что с ним случилось, господин аббат, с бедным Эдмоном? – продолжал трактирщик. – Вы его знали? Жив ли он еще? Свободен ли? Счастлив ли?»

– Он умер в тюрьме в более отчаянном и несчастном положении, чем каторжники, которые волочат ядро на тулонской каторге.

Смертельная бледность сменила разлившийся было по лицу Кадрусса румянец. Он отвернулся, и аббат увидел, что он вытирает слезы уголком красного платка, которым была повязана его голова».

Ответьте на вопросы:

1. Почему, на Ваш взгляд, Кадрусс покраснел?
2. Чем была вызвана бледность Кадрусса?
3. Как можно интерпретировать расширение глаз аббата?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.



## 7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

*Позитивный тип делового партнера.* Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

*Респектабельный тип делового партнера.* Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

*Оптимально настроенный тип делового партнера.* Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

## Практические задания

### Тест «Кто Вы: командир или подчиненный?»

Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится кто-то, кто хочет, чтобы им командовали. Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, только когда командует. «Ведомый», даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями.

Понять свою роль в обществе, в коллективе, в семье – очень важно для правильного мироощущения. Кто Вы – офицер или рядовой?

Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для Вас:
  - А – сотрудничество;
  - Б – поддержка;
  - В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
  - А – талантом;
  - Б – решимостью;
  - В – подготовкой.
3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя:
  - А – «петушком»;
  - Б – «курицей»;
  - В – «цыпленком».
4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то были бы:
  - А – цилиндром;
  - Б – сферой;
  - В – кубом.
5. Когда Вам нравится мужчина (женщина), Вы:
  - А – делаете первый шаг;
  - Б – ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
  - В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью и:
  - А – «тормозите»;
  - Б – «прибавляете скорость»;
  - В – теряетесь.

7. Если Вам приходится говорить на публике, Вы чувствуете, что:

- А – Вас слушают;
- Б – Вас критикуют;
- В – смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- А – физически сильных;
- Б – умных;
- В – опытных.

9. Скажем правду, Золушка была:

- А – несчастная девочка;
- Б – хитрюга-карьеристка;
- В – «казанская сирота».

10. Как бы Вы определили свою жизнь:

- А – партия в шахматы;
- Б – матч по боксу;
- В – игра в покер.

Теперь подсчитайте очки (табл. 4).

Таблица 4

Данные для подведения итогов теста  
«Кто Вы: командир или подчиненный»

Варианты ответов	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Количество баллов									
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

**Не более 16 баллов, Вы – просто рядовой.** Вы слишком уважаете других, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, посчитайте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо – спокойней.

**От 17 до 23 баллов, Вы – младший офицер.** Это довольно неплохое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе

с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко – командующий, а немножко – войско... Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

**От 24 баллов, Вы – генерал.** С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом Ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком, и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

### **Тест «И лидеры бывают разные»**

Попробуйте протестировать себя: ответьте на вопросы «да», «нет», «не знаю».

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.

2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями господствовать над другими.

3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.

4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.

5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.

6. Не все, возможно, догадываются, что «брать все на себя» мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.

7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».

8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.

9. Не умею и не хочу открываться «до конца» ни перед кем.

10. Мне не чужды мечты о «тихой пристани».

11. Думаю, что подчиненному просто необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.

12. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить их о чем-то.

13. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.

14. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца, который был опорой в семье.

Проставьте баллы: за ответ «да» – 10 баллов, «нет» – 0, «не знаю» – 5 баллов. Сложите баллы за все позиции.

**140-100 баллов:** Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. И такому поведению Вы легко находите оправдание. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставляя выполнять работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших подчиненных говорит: «Дай передохнуть!»

**99-50 баллов:** гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот Ваши главные достоинства. Вы можете быть разным: то руководите, то уступаете, принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только Вам известно, всегда ли Вы добиваетесь цели достойными средствами.

**49-0 баллов:** Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, Вы оказываетесь способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищете в других недостающие Вам черты. И в этом находите смысл и надежду на лучшую для Вас жизнь.

### Тест «Ваши пути свершения карьеры»

1. Каким способом легче всего делать деньги?

а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;

б) надеяться на «дядюшкино» наследство, искать счастья в лотерее;

в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступеньки вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

2. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

- а) 1 тыс. долл.;
  - б) до 10 тыс. долл.;
  - в) 400 тыс. долл.
3. С каким высказыванием Вы согласны?
- а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
  - б) деньги означают власть;
  - в) деньги вызывают много зависти.
4. Вам известна игра «Атлантида», когда Вы отдаете небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге Ваше вложение возвращается к Вам многократно умноженным. Какую роль при этом Вы готовы сыграть?
- а) не участвовать;
  - б) участвовать и зарабатывать при этом;
  - в) быть инициатором игры.
5. Придаете ли Вы значение тому, что о Вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в различных газетах?
- а) я был бы очень этому рад;
  - б) не придаю;
  - в) обо мне и так много пишут.
6. Каким способом можно выиграть на скачках:
- а) делать высокие ставки;
  - б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
  - в) купить лошадь-победительницу.
7. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?
- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
  - б) адвокат, врач, маклер, политик;
  - в) глава фирмы, издатель.
8. Как Вы относитесь к бизнесу между приятелями?
- а) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
  - б) деньги и дружба несовместимы;
  - в) я готов брать займы у друзей, но не отдавать.
9. Будьте откровенны. Если Вам удалось бы стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?
- а) разумеется, наслаждался бы;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;

в) нет.

10. Куда вложили бы Вы свои миллионы?

а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;

б) в акции и другие ценные бумаги;

в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если у Вас есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно?

а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;

б) конечно;

в) нет, поскольку мне хватает.

Подведите итоги теста (табл. 5).

Таблица 5

Данные для подведения итогов теста  
«Ваши пути свершения карьеры»

Варианты ответов	Номер вопроса										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Количество баллов										
«а»	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
«б»	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
«в»	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Подсчитайте сумму очков.

**От 0 до 18 очков.** Лучший способ разбогатеть для Вас – стать наследником или выиграть в лотерею.

**От 18 до 42 очков.** Богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

**От 42 до 66 очков.** У Вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По результатам тестирования набравший наибольшее количество очков характеризуется незаурядным коммерческим складом ума.

## Тест «Деловая ли Вы женщина»

I. Вы в чужом городе в деловой командировке и от успеха переговоров зависит Ваша карьера. Вам предлагается невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены. Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, Вы чувствуете, как Вас «понесло по волнам». Оцените ваши первые мысли и эмоции.

1. Я «умру», но выбью из него нужный мне контракт.

2. Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцееда.

3. Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть так, как мне хотелось бы.

II. Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и Вам, скажем прямо, не до карт. Как Вы поступите?

1. Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Пропадите вы все пропадом! Но обещала – значит обещала.

2. Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.

3. Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое. Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

III. Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает Вас провести вечер в ресторане. О чем Вы подумаете в первую минуту?

1. Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, дорогой, сначала дело, а потом любовь.

2. Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой: отдыхать – так отдыхать.

3. Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше бы мы с ним не увиделись.

IV. Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает Вам на плечи плащ, и Вы выходите из ресторана. Уже поздно.



Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1. Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридевять земель только для того, чтобы его развлекать.

2. Конечно, «нет», но почему – не знаю сама.

3. В конце концов он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем НН, который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т. д.

V. Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет ОН. Покажете ли Вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1. Что было, то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.

2. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия меня губят. Это шанс. Он должен мне помочь...

3. Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

Теперь подсчитайте сумму номеров ваших ответов.

Если полученная сумма окажется **менее 7 очков**, то Вы чрезмерно деловая женщина. Иногда Вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем Вам это? Вы все-таки женщина, и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают Вас просто как женщину. Причем смотрят не только на фигуру и внешность, но и на манеру поведения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет Вас на звездный путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

Если Вы заработали **от 7 до 11 очков**, то у Вас все о'кей. Вы милостивы, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг Ваших знакомств входят в основном люди, близкие Вам по взглядам, культуре и интересам.

Если очков **более 11**, то Вы прежде всего женщина. В присутствии мужчин Вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, Вы как бы не замужем, несмотря на «призывной возраст».

## Тренинг «Проведение первой встречи с деловым партнером»

*Цель:* выработка навыков проведения первой встречи с деловым партнером.

*Методика.* Преподаватель делит участников на группы по 2 человека. Каждой группе представляется актуальная тема для проведения первой встречи, которую нужно разыграть в виде диалога. В разыгрываемой ситуации участник, который исполняет роль слушателя (хозяина кабинета), выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т. д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные участники анализируют «деловую встречу», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?

2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?

3. Каковы были психологические позиции партнеров?

4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?

5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?

6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?

7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?

8. Успешно ли он парировал возражения?

9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?

10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной, и от кого это зависело?

### Вопросы для самопроверки

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.

3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

## 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организации или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

**Самопрезентация.** Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание. Деловой человек (юрист, руководитель, консультант и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

**Деловая беседа.** Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени. Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

**Деловая беседа по телефону.** Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта. Умение

деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

**Деловые совещания.** Это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Деловые переговоры.** Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса. Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Публичная речь.** Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников или информировать о чем-то, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

**Презентация.** Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории

некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

*Цели презентации.* С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

*Предметом презентации* может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

## **Практические задания**

### **Тест «Какой Вы собеседник»**

Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовольствие или досаду, раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш друг, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Исчерпав все пункты анкеты, подведите итог: подсчитайте процент ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
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.

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 опровергнуть меня.

10. Собеседник передергивает 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 расслышал.

13. Не дослушав до конца, собеседник перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре занимается посторонними делами: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

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 вхожу 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 соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Итак, процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение, составляет:

**70-100%**. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

**40-70%**. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

**10-40%**. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.

**0-10%**. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

### Тест «Культура телефонного общения»

В этом тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если Вы *всегда* соблюдаете данное правило, то запишите себе **2 балла**, *иногда* – **1 балл**, *никогда* – **0 баллов**, а затем подсчитайте количество баллов.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон или переключаю его на секретаря.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время беседы с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

**25 и более баллов:** Вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

**От 20 до 24 баллов:** в целом Вы владеете искусством телефонного разговора, но еще есть резервы для совершенствования.

**Менее 20 баллов:** целесообразно еще раз изучить правила.

### Тест «Насколько Вы активны»

Для людей, ведущих переговоры, большое значение имеет жизненная активность. Она влияет на деятельность, на производительность труда, на принятие решений. Знаете ли Вы себя с этой стороны? Ответьте на вопросы теста, выбрав подходящий для вас вариант.

1. Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека?

а) да;

б) нет.

2. Какую из функций современных политических лидеров Вы считаете наиболее важной?
  - а) реализация практических задач;
  - б) деятельность, направленная на защиту прав гражданина.
3. Хорошо ли Вы себя чувствуете в атмосфере соревнования?
  - а) да;
  - б) нет.
4. Ваша деятельность должна быть регламентирована:
  - а) религиозными положениями;
  - б) материальными соображениями.
5. Если Вы выбираете себе друга, то выбираете
  - а) человека предприимчивого, наделенного практическим умом;
  - б) человека мечтательного.
6. Достаточно ли у Вас энергии, чтобы преодолевать встречающиеся на пути трудности?
  - а) достаточно;
  - б) мало.
7. Считаете ли Вы, что мы можем радоваться тому, что живем в такое сложное время?
  - а) да;
  - б) нет.
8. Любите ли Вы смотреть на огонь?
  - а) люблю;
  - б) не люблю.
9. Легко ли Вы переносите отказ, даже если знаете, что Вашу просьбу выполнить невозможно?
  - а) легко;
  - б) тяжело.
10. Разговорчивы ли Вы?
  - а) да;
  - б) нет.
11. Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
  - а) да;
  - б) нет.
12. Любите ли Вы действия, требующие быстроты?
  - а) люблю;
  - б) не люблю.

Используя таблицу, подсчитайте сумму набранных Вами очков (табл. б).

Таблица 6

Данные для подведения итогов теста  
«Насколько Вы активны»

Номер вопроса	Вариант ответа		Номер вопроса	Вариант ответа	
	«а»	«б»		«а»	«б»
1	5	0	7	5	0
2	0	5	8	0	5
3	0	5	9	0	5
4	0	5	10	0	5
5	5	0	11	5	0
6	5	0	12	5	0

Если Вы набрали:

**0-40 очков.** Ваша энергия не является Вашим сильным качеством. Вы неохотно берете на себя ответственность и с трудом принимаете решения. Слишком много в Вас равнодушия и осторожности.

**45-60 очков.** Вы энергичны и деятельны. У Вас есть черты руководителя.

### Тренинг «Деловые совещания»

Совещание – одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность Ваших суждений о его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

**Задание 1.** Вам предстоит провести совещание, предусмотренное календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу Вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

**Задание 2.** Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

**Задание 3.** Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты. Подумайте:

– что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать», а не «что делать»?

– как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

**Задание 4.** Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как Вам следует вести себя в данной ситуации?

**Задание 5.** Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться перед выступлением на «публике», даже перед небольшой группой людей Вашей организации.

Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

**Задание 6.** Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени.

Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения?

Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного Вы могли бы предложить?

### **Метод case-study «Анализ ситуаций на совещании»**

**Ситуация 1.** Вы – менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор – руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать «козлом отпущения» одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до Вас...

Ваши действия?

**Ситуация 2.** В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего

коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего специалиста также должна быть выполнена в срок. Вы решили провести совещание, чтобы принять решение. Как поступите?

- посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен и передайте ему дополнительную работу;
- предложите участникам совещания принять коллективное решение по выходу из этой ситуации;
- попросите своих самых активных помощников высказать свои предложения, предварительно поручив им поговорить с персоналом;
- предложите самому опытному и надежному работнику вручить коллектив, взяв на себя дополнительное задание, и попросите участников совещания поддержать вас в этом.
- предложите свой вариант действий.

### **Ролевая игра «Выкиньте свои проблемы»**

*Цель:* помочь людям «уйти» от своих проблем и огорчений, в то же время обеспечивая остальную группу материалом для обсуждения этих проблем и выдвижения предложений по их решению.

*Методика:*

1. Расскажите суть этой игры, отметив, что большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Участникам игры предлагается решить проблемы сегодня.

2. Попросите каждого участника сформулировать такие проблемы. Будьте осторожны в отношении личностных черт, фраза «видеть щепку в чужом глазу, а в своем и бревна не заметить» – не слишком удачный юмор.

3. Каждый участник записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем они комкают листки и выкидывают их в «корзину для мусора».

4. После того как все бумажки окажутся в корзине, образуйте группы из 3 человек, попросите выделить по одному человеку от группы, которые будут вынимать записки из корзины.

5. Теперь у «тройки» есть «вытянутая» проблема, и рабочей группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить сколько

возможных решений они успеют выработать за этот промежуток времени.

6. Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

7. Повторяйте этот процесс столько раз, сколько позволяет время, или до тех пор, пока все проблемы не будут обсуждены.

### **Ролевая игра «Управление изменениями»**

*Цель:* дать группе возможность изучить процесс изменений и показать, как можно уменьшить сопротивление.

*Методика:*

1. Разделите группу на подгруппы по 4-5 человек, затем попросите обсудить внутри команд следующие вопросы:

– вспомните последний случай, когда в деятельность вашей организации были внесены какие-либо изменения;

– были ли эти изменения встречены сопротивлением? Почему?

– оглянитесь в прошлое: что могло бы облегчить внесение этих изменений?

2. Предоставьте достаточно времени для дискуссии. Затем каждая команда выступит с сообщением.

3. Предложите вопросы для обсуждения:

– выявлены ли идентичные изменения?

– сколько человек не сопротивлялись изменениям? Попросите их рассказать об этом;

– почему изменениям так часто сопротивляются?

– назовите несколько вещей, которые могут помочь Вам легче провести будущие изменения.

**Советы:**

Если члены группы – представители различных сфер деятельности, то дискуссия принесет наилучшие результаты. Если все члены группы из одной организации (студенческой группы), это может быть упражнением, где проявятся различные типы поведения в момент коллективного обсуждения проблемы.

Пусть каждая группа выберет только одно изменение для дискуссии. Однако если время позволяет, список можно расширить.

## Ролевая игра «Психологические барьеры при восприятии изменений»

*Цель:* продемонстрировать участникам игры, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие успех нашей профессиональной деятельности.

*Методика:*

1. Расскажите участникам игры историю о щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума, в другой же половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это иллюстрирует «синдром щуки», который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предположением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей среды;
- неспособностью проанализировать ощущаемые принуждения.

**Задание 1.** Проведите небольшую дискуссию и обсудите следующие вопросы:

1. Когда люди проявляют «синдром щуки»? Приведите примеры.

2. Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?

3. Какие типы поведения Вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?

4. Какие принуждения Вы ощущаете на вашем рабочем месте? Приведите примеры.

5. Как научиться постигать природу принуждений?



**Задание 2.** Составьте список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома щуки».

**Задание 3.** Разработайте «Памятку» руководителю по внедрению инноваций и преодолению психологических барьеров у людей консервативного типа.

### **Тренинг «Выступление на пресс-конференции»**

*Цель:* выработка навыков успешного выступления перед аудиторией.

*Методика:* тренинг проводится в 3 этапа.

**I этап.** Участники тренинга делятся на группы по 3-4 человека и вырабатывают перечень критериев, по которым можно оценивать выступающих на пресс-конференции (не менее 10). Далее каждая группа презентует полученные результаты. В процессе общей дискуссии выделяются повторяющиеся критерии и разрабатывается бланк для оценивания текстов выступающих.

**II этап.** На данном этапе каждый участник работает самостоятельно:

- создает свой текст выступления на пресс-конференции в качестве представителя определенной организации;
- составляет перечень из 10 провокационных вопросов, которые могли бы быть ему заданы по результатам выступления.

**III этап.** Каждый участник выступает перед аудиторией. Остальные участники тренинга внимательно слушают, задают провокационные вопросы и оценивают выступление в соответствии с ранее разработанным бланком. Выступающий может получить дополнительные баллы, если составленные им заранее вопросы совпали с вопросами, заданными в аудитории. Побеждает выступающий, набравший максимальное количество баллов.

### **Тест «Умеете ли Вы вести деловые переговоры»**

Если Вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это весьма помогает в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь Вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно

приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на следующие 16 вопросов:

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?

5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о Вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с друзьями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в Вашей правоте?

16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

Запишите себе по 1 очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами (табл. 7).

Таблица 7

Данные для подведения итогов теста  
«Умеете ли Вы вести деловые переговоры»

Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа
1	Нет	5	Да	9	Нет	13	Да
2	Нет	6	Нет	10	Да	14	Нет
3	Нет	7	Нет	11	Да	15	Нет
4	Нет	8	Да	12	Да	16	Нет

Подсчитайте очки.

Если **от 0 до 5**, то Вы не рождены для переговоров. Лучше всего Вам подобрать себе работу, где от Вас этого и не потребуются.

Если **от 6 до 11**, то Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

Если **от 12 до 16**, то надо признать, что Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие Вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что Вы «играете крапленными картами» и вообще от Вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу делу не идет.

### Тест «Как вести деловые переговоры»

На каждый вопрос должен быть выбран один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
  - а) на соглашении;
  - б) на своем решении;
  - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?
  - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;

в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли Вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с Вашей стороны.

Если больше ответов на «в», Ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

### **Тренинг на ведение переговоров «Железная дорога»**

Между двумя железнодорожными компаниями (А и Б) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из компаний владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки СА и СБ: одна открывается компанией А, другая – компанией Б.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании Б. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и Б не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза, а следовательно, наиболее возможного дохода в месяц.

Вас, как консультанта по экономическим вопросам, пригласила администрация компании Б. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию А. Необходимые для расчетов параметры компании представлены в таблице 8.

Данные для тренинга на ведение переговоров  
«Железная дорога»

№ п/п	Параметры	Компании	
		А	Б
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
4	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Решение: по мнению экспертов, максимально выгодным для компании Б был вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания А, перечисляя при этом на счет компании Б по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания Б получает максимально возможную для нее прибыль: 6 долларов за тонну, а прибыль компании А в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании А составит 9 долларов 33 цента за тонну.

### Тест «Насколько Вы терпимы?»

Допускаете ли Вы существование мнения, отличного от Вашего, относитесь ли Вы к нему с уважением, терпимы ли Вы? Перед Вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости. Отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Неприятна ли Вам ситуация, в которой приходится отказываться от плана, придуманного Вами, потому что точно такой же план предложили Ваши коллеги, партнеры:

- а) «да»;
- б) «нет».

2. Вы встречаетесь с друзьями и кто-то предлагает начать игру. Что Вы предпочитаете:

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Вызывают ли у Вас неприязнь люди, которые в общественных местах появляются в нетрезвом виде:

а) если они не преступают допустимых границ, Вас это вообще не интересует;

б) Вам всегда неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

4. Вы спокойно воспринимаете неприятные для Вас новости:

а) «да»;

б) «нет».

5. Можете ли Вы легко найти контакт с теми, у кого иные, чем у Вас, профессия, положение, привычки:

а) Вам очень трудно было бы это сделать;

б) Вы не обращаете внимания на такие вещи.

6. Как Вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) Вам не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет Вам неприятна, то вы постараетесь ответить в такой же шуточной манере.

7. Согласны ли Вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»:

а) «да»;

б) «нет».

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который(ая) становится объектом всеобщего внимания. Как Вы на это реагируете:

а) Вам, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от Вас;

б) Вы лишь радуетесь за него (нее).

9. В гостях Вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете Вы:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

А теперь подсчитайте очки. С этой целью запишите по 2 очка за ответы: 1-б, 2-б, 3-а, 4-а, 5-б, 6-б, 7-б, 8-б, 9-а.

**От 0 до 4 очков.** Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы Вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что Вы стремитесь навязать свое мнение другим, а чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем Вы, не соглашаются с тем, что Вы говорите и делаете.

**От 6 до 12 очков.** Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но Вы, безусловно, можете и вести диалог – если считаете нужным, менять свои убеждения – если это необходимо. Но порой Вы способны и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент Вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить и более достойно?

**От 14 до 18 очков.** Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью Вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если Вы их не разделяете. Вы достаточно критично относитесь к своему мнению и способны отказать от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

### **Тест «Поддаетесь ли Вы внушению?»**

На каждый вопрос нужно выбрать только один вариант ответа.

1. После каждого сообщения о какой-то новой диете Вы:
  - а) сразу меняете режим питания;
  - б) задумываетесь, что из этого может Вам пригодиться;
  - в) не обращаете на это внимание.
2. Если на Вашем лице выступила сыпь:
  - г) не выходите из дома, пока не пройдет, так как Вам кажется, что все будут обращать на Вас внимание;
  - д) пытаетесь каким-то образом скрыть это;
  - е) не обращаете на это внимания.
3. Если Вы почувствовали, что кто-то идет за Вами:
  - б) ускоряете шаг;
  - в) Вам все равно, но оглядываетесь и смотрите, кто это.
4. Вам нужно принять важное решение и Вы:
  - г) не говорите с другими, потому что боитесь получить противоречивые советы, которые сбьют вас с толку;
  - д) ищите совета, но в конце концов поступаете по-своему;
  - е) слушаете только самого себя.
5. Вы заболели, но не идете к врачу:
  - а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это Вас раздражает;
  - б) Вы уверены, что все пройдет само собой;



в) врач может сказать Вам что-то неприятное.

6. Если на новом месте работы все начинают твердить, что Вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте работы у Вас были проблемы в общении с людьми, то Вы подумаете:

г) что на старом месте Вас просто не понимали;

д) что на новом месте менее требовательны;

е) что на новом месте Вы более спокойны, философски ко всему относитесь.

7. В театр, кино Вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:

а) похож на Вас, у него те же проблемы, и Вам интересно, как он их решит;

б) не похож на Вас и поэтому все это Вам интересно;

в) Вы смотрите с удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героя с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время Вы стали хуже работать, то:

г) Вы станете работать еще хуже;

д) решите, что Вас хотят сбить с толку;

е) сами решите, что работаете не хуже других.

9. Если шофер такси взглянет на Вас с плохо скрываемой досадой, то Вы решите, что:

а) Вы ему просто не понравились;

б) может быть, он очень устал;

в) он, вероятно, человек вечно недовольный.

10. Как только Вы вспоминаете о Ваших бабушках и дедушках, с которыми не живете вместе, то:

г) Вам вспоминается запах в их доме;

д) Вам даже иногда «слышатся» их голоса;

е) Вы видите расположение комнат, предметов в их доме.

Если в ваших ответах больше «б» и «д», Вы поддаетесь внушению прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего Вас волнуют. Вы не лишены известной доли самокритики.

Если же в Ваших ответах больше всего «в» и «е», Вы слишком самонадеянны, излишне упрямы. Важные решения часто принимаете случайным путем, но если ошиблись, стараетесь исправить ошибку.

## Тренинг «Ораторская речь и искусство спора»

1. Познакомьтесь с отрывком из книги Цицерона «Оратор». Определите, что общего, по его мнению, между ораторской речью и искусством и чем они отличаются.

«Итак, я полагаю, что совершенный оратор должен не только владеть свойственным ему искусством широко и пространно говорить, но также обладать познаниями в близкой и как бы смежной с этим науке диалектиков. Хотя и кажется, что одно дело речь, а другое спор, и что держать речь и вести спор вещи разные, – однако суть и в том и в другом случае одна, а именно – рассуждение. Наука о разбирательстве и споре – область диалектиков, наука же о речи и ее украшениях – область ораторов. Знаменитый Зенон, от которого пошло учение стоиков, часто показывал различие между этими науками одним движением руки: сжимая пальцы в кулак, он говорил, что такова диалектика, а раскрывая руку и раздвигая пальцы – что такая ладонь напоминает красноречие. А еще до него Аристотель сказал в начале своей Риторике, что эта наука представляет как бы параллель диалектике, и они отличаются друг от друга только тем, что искусство речи требует большей широты, искусство спора – большей сжатости».

2. Выпишите элементы сходства и различия.

3. Опишите в чем сходство и различие ораторской речи и искусства спора по Вашему мнению?

## Тренинг «Индивидуальные и поведенческие особенности участников спора»

1. Проанализируйте индивидуальные и поведенческие особенности участников спора (на примере литературных героев), выявите специфику.

**Чичиков** «...если и спорил, то как-то чрезвычайно искусно. Так, что все видели, что он спорил, а между тем приятно спорил»; «Чтобы еще больше согласить своих противников, он всякий раз подносил им всем свою серебряную с финифтью табакерку, на дне которой лежали две фиалки, положенные туда для запаха».

**Грушницкий** «...не отвечает на ваши соображения, он вас не слушает. Только что вы остановитесь, он начинает длинную тираду, по-видимому, имеющую какую-то связь с тем, что вы сказали,

но которая в самом деле есть только продолжение собственной речи».

Чеховский учитель словесности **Никитин**, когда оспаривал то, что ему казалось рутинной, узостью или чем-нибудь вроде этого, обыкновенно «...вскакивал с места, хватал себя обеими руками за голову и начинал со стоном бегать из угла в угол».

Герои Куприна, рассказ «Мелюзга»:

**Фельдшер** «...чтобы продлить спор и оставить за собой последнее слово в споре, фельдшер уже начинает говорить глупости. У него вырываются слова вроде: ерунда, глупость, чушь, чепуха. В разговоре он откидывает назад голову, отчего волосы разлетаются в сторону, и то и дело тычет резко и прямо перед собой вытянутой рукой».

**Учитель** «...говорит жалобно, дрожащим обиженным голоском и ребром ладони, робко выставленной из-под мышки, точно рубит воздух на одном месте».

Героиня Чехова из рассказа «Учитель словесности» **Варя** «...всякий разговор, даже о погоде, она непременно сводит на спор. У нее какая-то страсть – ловить всех на слове, уличать в противоречии, придирается к фразе. Если с ней начинали говорить о чем-нибудь, то она пристально смотрела в лицо и вдруг перебивала: «Позвольте, позвольте, Петров, третьего дня вы говорили совсем противоположное!» Часто она, насмешливо улыбаясь, говорила: «Однако, я замечаю, вы начинаете проповедовать принципы Третьего отделения. Поздравляю вас». Если кто-нибудь острил или говорил каламбур, то она тотчас подавала свой голос: «Это старо!» или «Это плоско!» Когда острил офицер, она непременно делала презрительную гримасу и парировала: «Аррр-мейская острота!» И это «ррр» выходило у нее очень внушительно.

2. Выпишите индивидуальные и поведенческие особенности участников спора из приведенных выше примеров.

3. Приведите собственные примеры индивидуальных и поведенческих особенностей участников спора.

### **Тренинг «Профессиональные навыки убеждающего воздействия на партнера»**

*Цель:* знакомство с механизмами психологического воздействия на людей. Развитие навыков аргументации.

*Методика:* вступая во взаимодействие, люди оказывают влияние друг на друга. Механизмами этого влияния обычно считают заражение, внушение, подражание, принуждение, убеждение.

**Заражение** – процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, который может совершаться и бессознательно, и вполне осознанно.

**Внушение** – целенаправленное неаргументированное воздействие на другого человека или группу. Это «непосредственное прививание психических состояний, не нуждающееся в доказательствах и логике» (В. М. Бехтерев). Внушение отличается от заражения тем, что внушающий сам не находится в том состоянии, которое он пытается привить воспринимающему.

**Подражание** – следование какому-либо примеру, образцу: воспроизведение индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

**Принуждение** – неаргументированное силовое воздействие на партнера.

**Убеждение** – целенаправленное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, представляющее собой словесное доказательство идей, обоснование решений, планов и поступков.

### **Задание 1. «Индеец Джо»**

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности. «Индеец Джо купил лошадь за 6 долл., на следующий день продал ее за 7 долл. Занял 1 долл. у соседа и купил лошадь за 8 долл., после чего продал ее за 9 долл. Вопрос: каков доход индейца Джо?»

Каждый участник тренинга самостоятельно пытается решить задачу. По истечении двух-трех минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах. Например, «Мой ответ – 1 долл., и я уверен в этом на 100%»; «Мой ответ – 3 долл., но я уверен в этом только на 50 процентов».

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в своем ответе, попробовать доказать свое решение «методом положительных ответов Сократа»: ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос.

Например, «Согласны ли Вы с тем, что по условию задачи у индейца Джо начальный капитал составлял 6 долл.?» Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг он должен начинать словами: «Согласны ли Вы с тем, что...» Если кто-то из членов группы будет не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласного.

*Например:*

– Согласны ли Вы с тем, что индеец Джо вложил 6 долл., а в конечном итоге получил 9 долл.?

– Нет, не согласен. Один доллар ему пришлось отдать, потому что он его занимал. И вообще не понимаю...

– Простите, что я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли Вы рассмотреть каждую отдельную операцию индейца Джо?

– Согласен.

– Согласны ли Вы с тем, что в первой операции он истратил 6 долл.?

– Согласен.

– Согласны ли Вы...? и т. п.

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим.

Как правило, сразу ни одному из участников не удастся доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у которых не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они, так и не поняли, в чем ошибка их решения.

**Вариант для самостоятельной работы.** Докажите с помощью метода положительных ответов решение следующей задачи: три хозяйки решили варить обед на одном костре. Первая хозяйка

принесла 3 полена дров, вторая – 5 поленьев, а третья ничего не принесла. Оказалось, что восьми поленьев вполне достаточно, чтобы сварить три обеда. Тогда третья хозяйка отдала двум другим 80 рублей и сказала: «Это плата за дрова. Разделите их между собой по справедливости».

*Вопрос:* Как разделить 80 рублей между первой и второй хозяйками по справедливости?

### **Задание 2. «Наглядный обмен»**

На примере той же задачи об индейце Джо ведущий объясняет и другой метод аргументации – *метод перелицовки*.

Он отличается от метода минимальных шагов тем, что доказывающий шаг за шагом прослеживает не свое решение, а решение, предлагаемое партнером. Если в предлагаемом партнером доказательстве есть ошибка, оба оппонента ее обнаруживают. Таким образом, метод перелицовки – это постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним.

Может, правда, случиться так, что тот, кто пытается найти ошибку в чужом доказательстве, обнаруживает ее в собственном решении.

Принципиально важно в этом методе то, что мы не навязываем партнеру своей логики, а предоставляем ему возможность самому увидеть противоречие в своих рассуждениях и готовы признать собственную ошибку, если таковая имеется. Необходимо построить работу так, чтобы у партнера не было ощущения «потери лица» при обнаружении ошибки.

В методе перелицовки особенно полезно использовать наглядные средства доказательства.

Предположим, ваш партнер считает, что доход индейца Джо составляет 1 долл. Можно предложить ему проиграть всю последовательность купли-продажи, условно приняв какой-нибудь предмет за «лошадь» и кусочки бумаги – за доллары.

*Пример:* «Я рассуждал так. На первой операции индеец Джо выигрывает 1 долл.: покупает лошадь за 6 долл., а продает – за 7. Вот эта ручка будет лошадью, эти бумажки – мои 6 долл., а эта бумажка – 1 долл. Теперь у вас лошадь, а у меня 7 долл. Заметьте, что вначале было всего 6. Теперь я беру в долг и на второй операции тоже выигрываю 1 долл.: я покупаю лошадь за 8 долл.,

а продаю за 9. Но этот доллар я должен отдать соседу... Так... Остается 8 бумажек, то есть 8 долл. Так... А было 6... Было 6, а стало 8. Значит, доход составляет 2 долл.?.. Похоже, на этой операции я выиграл не 1, а 2 долл.?..: вложил 7, а получил 9 долл. Но 1 из этих двух пришлось отдать в качестве долга. Да, точно, на первой операции 1 долл. дохода и на второй операции 1 долл. дохода, общий же доход – 2 долл.»

### **Задание 3. «Метод расчленения»**

**Метод расчленения** – разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последовательной их проработкой. Для данного метода очень важно вначале согласиться с тем аргументом партнера, который действительно не вызывает возражений или с которым можно согласиться хотя бы при некоторых условиях. Это дает партнеру возможность понять, что его услышали, говорят с ним «на одном языке» и готовы позитивно с ним сотрудничать.

Выражая сомнение в следующем аргументе партнера, даем ему понять, что не собираемся возражать только ради возражений и что готовы трезво оценивать весомость его аргументов. Анализируя третий аргумент партнера, можно назвать причину отказа или неприятия третьего аргумента.

Контраргументацию обязательно нужно начинать со слов: «Я согласен с Вами в том, что...».

**Задание:** придумайте ситуации (например, Миша, принеси, пожалуйста, нам всем по чашечке кофе. Во-первых, нам уже пора отдохнуть; во-вторых, тебе самому хочется сделать всем приятное и, наконец, ты у нас самый молодой), используйте метод расчленения и аргументируйте отказ.

### **Задание 4. «Метод двусторонней аргументации»**

Метод двусторонней аргументации предполагает указание как преимуществ, так и слабых сторон предлагаемого Вами решения. Этот метод рассчитан на интеллектуального собеседника.

Ведущий предлагает всем участникам по очереди методом двусторонней аргументации обосновать правильность или неправильность выдвигаемого ими положения.

## Тест «Умеете ли Вы выступать?»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет».

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если Вы не раз выступали на эту тему?

2. Чувствуете ли Вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение трудоспособности?

3. Всегда ли одинаково начинаете выступления?

4. Волнуетесь ли перед выходом на трибуну настолько, что должны преодолевать себя?

5. Приходите ли задолго до начала выступления?

6. Нужны ли Вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно Вас выслушать?

7. Стремитесь ли говорить строго по намеченному плану?

8. Любите ли Вы во время выступления двигаться?

9. Отвечаете ли на записки по ходу их поступления, не группируя их?

10. Успеваете ли во время выступления пошутить?

При положительном ответе засчитайте себе 2 очка. Если Вы набрали: **более 12 очков** – Вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать Вас нечувствительным к интересам слушателей; **менее 12 очков** – Вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

## Тренинг «Выработка навыков публичного выступления»

**Задание 1.** Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

– низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;

– общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;

– прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.



**Задание 2.** Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской: похождение, подвиги, преступления, налоги, труженики, деляги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис, демократия.

**Задание 3.** Составьте предложения со следующими омонимами: среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество); повод (предлог, причина) и повод (ремень); свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).

**Задание 4.** Объясните значение фразеологических выражений и крылатых слов. Придумайте предложения с этими выражениями для разных видов речи.

– Ахиллесова пята, крокодиловы слезы, калиф на час, глас вопиющего в пустыне, между Сциллой и Харибдой, пиррова победа, сфинксова загадка, дамклов меч, двуликий Янус, прокрустово ложе, лебединая песня, слава Герострата, Вавилонское столпотворение, бочка Диогена, аника-воин, авгиевы конюшни;

– с корабля на бал, рыцарь на час, рыцарь без страха и упрека, рыльце в пуху, презренный металл, на ходу подметки рвет, мильон терзаний, между молотом и наковальней, лучше позже, чем никогда, король-то голый, Иван непомнящий, заблудшая овца, драконовские законы, гроздья гнева, галопом по Европам.

Для выполнения задания можно использовать словарь крылатых слов и образных выражений.

## **Тренинг «Эффективная презентация товаров (услуг)»**

*Цель:* выработка навыков презентации товаров (услуг).

*Методика:* выберите интересующий Вас товар или услугу. Заполните графу «Польза для клиента» (табл. 9). Проанализируйте все возможности и преимущества.

Данные для подведения тренинга  
«Эффективная презентация товаров (услуг)»

Объяснение пользы товара (услуги)	Польза для клиента
Для Вас это означает ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это дает Вам ...	
Это обеспечивает ...	
За счет этого Вы экономите ...	
Это позволяет Вам ...	
Это снижает Ваш(и) ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это уменьшает Ваш(и) ...	
Это создает благоприятные условия для ...	
Благодаря этому Вы испытываете ...	
За счет этого Вы совершенствуете ...	
Благодаря этому Вы станете ...	
Благодаря этому Вы получите ...	
Это сокращает ...	
За счет этого Вы избавляете себя ...	
Это укрепляет ...	
Это ведет к ...	
и т. д. (добавьте свои (5-6 шт.) характеристики)	

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному

проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.

8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.

10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

## 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Современные руководители, в какой бы сфере деятельности они ни работали, должны не только реализовывать профессиональные цели через коммуникативный потенциал персонала, но и обучать работников эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, генерированию идей, моделированию профессиональной деятельности для поиска наиболее конструктивных ее моделей.

Современная система образования, повышения квалификации и переподготовки специалистов открывает перед администраторами, возглавляющими коммерческие или государственные структуры, а также перед менеджерами по управлению персоналом широкий выбор как философии обучения своих работников, так и способов развития критического и творческого мышления, анализа практических задач, методов разработки ноу-хау.

В новых экономических условиях целесообразнее не преподносить персоналу готовые факты из реальной жизни, а создавать условия, где каждый имеет возможность анализа этих «фактов» на основе диагностики ситуации, прогноза появляющихся тенденций, генерирования идей для решения проблем, разработки индивидуальных и коллективных проектов реализации новаций.

С этой целью и нужно использовать активные методы обучения и развития: дискуссии, разнообразные игры, анализ ситуаций, тренинги, позволяющие погрузить специалистов в активное контролируемое общение, где они могут проявить свою сущность (личностную и профессиональную) и взаимодействовать с другими специалистами, используя конструктивные модели и стратегии.

**Метод мозгового штурма** (брейнсторминг) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие этапы:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким

синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

**Метод синектики.** Синектика – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г. Слово «синектика» в переводе с греческого означает «совмещение разнородных элементов».

Цель синектики – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

**Метод ассоциаций.** Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.*

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

**Метод записной книжки.** В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца

анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

**Креативный вопросник.** Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

## Практически задания

### Тренинг «Советник на минуту»

*Цель:* разработать несколько предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

*Методика:*

1. Попросите участников игры сформировать группы численностью 5-7 человек.

2. Попросите каждого подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?»

3. После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только что полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь 60 секунд, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.

4. Повторяйте этот процесс каждый 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?
3. Возникают ли в связи с этими предложениями у вас другие идеи или другие варианты?
4. Какой урок относительно обращения за помощью к друзьям и коллегам преподает нам эта игра?

### **Деловая игра «Мозговая атака»**

*Цель:* показать уместность творческих упражнений применительно к практике менеджмента или для решения других проблем.

*Методика.* Мозговую атаку можно использовать на собрании или деловом совещании при решении различных проблем. Так как многие люди никогда не участвовали в подобной игре, повторите и разъясните четыре главных правила этого процесса:

1. Не допускается никакой критики.
2. Не количество, а качество является основной целью.
3. «Сумасбродство» поощряется – чем «сногшибательней» идея, тем лучше!
4. Добавления и улучшения приветствуются.

Чтобы настроить участников на творческий лад, дайте какое-либо раскрепощающее задание перед тем, как вы углубитесь в реальные проблемы, которые требуют обсуждения.

Это может проходить в такой форме: разделите участников на группы по 3-4 человека, попросите каждую группу разработать как можно больше идей относительно использования скрепок (булавок, соломенных трубочек и пр.). Дайте каждой группе лишь 60 секунд и попросите кого-либо от группы просто сообщать количество идей (не записывая самих идей).

Обсуждая столь забавную деятельность, постепенно переходите к рассматриваемой на совещании проблеме. Действуйте по аналогии.

### **Тренинг «Метод синектики»**

*Цель:* выработка навыков применения метода синектики в практической деятельности.

**Задание 1.** Участники делятся на группы по 4-5 человек. Каждая группа в течение 5 минут должна придумать и записать наибольшее число символических аналогий (метафор) для одного из предметов (доска, часы, книга, карта, окно). Каждая группа в течение 5-7 минут должна найти и записать наибольшее число примеров использования техники аналогии.

**Задание 2.** Дано несколько предметов: карандаш, утюг, стул, электрическая плитка, кафель и т.д. Составьте список функций, которые эти предметы выполняют (табл. 10). Против каждой функции в составленном списке впишите предметы (аналоги), выполняющие такие же функции.

Таблица 10

Пример выполнения задания

Предмет	Функция	Аналог
Волчок	Вращение	Гироскоп
Бамбук	Обеспечивает упругость и прочность за счёт пористого строения	Композитные материалы
Парус	Перемещать предметы за счет внешнего воздействия среды	Турбинная лопатка

**Задание 3.** Рассмотрите объекты (лист белой бумаги, розетка, стакан, аудиокассета) с точки зрения представителей разных профессий. Например, стакан глазами водолаза.

### Тренинг «Метод ассоциаций»

**Цель:** выработка навыков применения метода ассоциаций в практической деятельности.

**Методика.** Сначала простыми словами сформулируйте решаемую задачу и запишите на листочек. Затем выделите в этой задаче ключевое слово (или 2) – с ним и будем работать.

Крупно напишите ключевое слово, а теперь в течении 2-3 минут рядом с ним запишите все возникающие у Вас ассоциации. Не стремитесь их оценивать, просто пишите всё, что приходит Вам в голову. Когда список будет закончен – берите каждое слово из него и быстро пробуйте прикинуть, как с его помощью можно решить Вашу задачу. Опять же записывайте все результаты, даже нелепые, – оценивать будете потом. Если с каким-то из слов ничего не приходит на ум, не мучайтесь – возьмите следующее слово.



**Задание 1.** Придумать логотип для сельскохозяйственной организации.

**Задание 2.** Придумать нестандартную рекламу на улицах города для сельскохозяйственной организации.

### **Тренинг «Креативный вопросник»**

*Цель:* выработка навыков применения метода «Креативный вопросник» в практической деятельности.

**Задание 1.** Придумайте новое применение привычному предмету. Например, ручкой мы пишем, а еще из нее можно сделать стрелку для солнечных часов или размешать ею чай (эстеты могут предварительно протереть и вынуть стержень). В детстве мы разбирали ручки и использовали детали по отдельности: из пружинки мастерили браслеты для кукол, через основу надували мыльные пузыри

**Задание 2.** Разработайте новый вид продукции для конкретной организации, используя список вопросов А. Осборна:

- Можно ли найти новый способ использования рассматриваемого объекта?
- Что можно добавить к нему?
- Что можно продублировать в нем?
- Что можно поменять?
- Поменять скорость движения?
- Подобрать другую форму, окрас, звук?
- Подобрать другой компонент?
- Сделать из другого материала?
- По-другому расположить?
- Объединить несколько задач или функций в одну?
- Поменять местами последовательность выполнения операций?
- Повернуть наоборот?

## Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.
4. Опишите процедуру проведения синектики.
5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.
8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.
9. Каково значение методов генерирования идей в деловой коммуникации? Обоснуйте свой ответ.
10. Что такое аналогии в методе синектики? Назовите и охарактеризуйте их типы. Приведите примеры.

## 10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Слово «критика» происходит от греческого *kritikē* – искусство разбирать и имеет несколько значений:

- а) обсуждение с целью дать оценку;
- б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;
- в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

**Критиканство** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Критика позитивная** – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна*, то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза (на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Осуществляется *в присутствии объекта критики*. Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а не*

личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы*, на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей.*

Классический прием применения критики носит название «*Lege artis*» («по всем законам искусства») и состоит из 4 этапов:

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема «*валидол*», то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем прием «*авансированная похвала*», с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые

зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п. Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют *комплименты*, то есть слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. *Комплимент* – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах или умения нравиться другим.

В деловой коммуникации целесообразно использовать эту человеческую слабость, типичную для очень многих людей. Умение дать человеку возможность осознать собственную значительность помогает быстро получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

## Практически задания

### Тест «Умеете ли Вы выслушивать правду?»

Проверьте себя, как Вы реагируете, когда Вам говорят правду. Выберите один из трех предложенных вариантов ответов.

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз справляет свое «двадцатилетие». Как к этому отнесетесь Вы:

- а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;
- б) глупо пытаться остановить время;
- в) Вы в принципе против такой лжи.

2. Предположим, что Вы находитесь в экзотической, незнакомой стране и попали на восточный базар. Проявите ли Вы интерес к диковинным товарам?

а) Вы не настолько любопытны, чтобы расспрашивать про них;

- б) Вы все же посмотрите, что это такое;
  - в) купите разные мелочи на память.
3. Что Вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма?
- а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;
  - б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;
  - в) а почему бы и нет, пусть играет.
4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?
- а) Вы не желаете, чтобы кто-то поучал Вас;
  - б) Вы бы послушали его, но остались при своем мнении;
  - в) Вы хотите узнать все о своей судьбе.
5. Солнце с восемью лучами – древний символ счастья. Если бы Вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили?
- а) коричневый;
  - б) оранжевый;
  - в) зеленый.
6. Если бы у Вас была возможность узнать, сколько Вам осталось жить, Вы бы ею воспользовались?
- а) нет, это лишило бы Вас радости жизни;
  - б) в какую-то минуту, быть может, да;
  - в) Вы были бы рады это узнать.
- Подсчитайте, сколько раз на вопросы Вы ответили «а», «б» и «в».

**Если больше всего ответов «а»**, то это говорит о том, что свою жизнь Вы строите согласно девизу: «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим Вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли Вы, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

**Если у Вас больше всего ответов «б»**, то это означает, что Вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова, можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза: «Человек не может знать все». Не закрывайте глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

**Если больше всего ответов «в»**, то это говорит о том, что Вы строги к самому себе и что «голая правда» – важная сторона Вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили Вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Из-за Вашего

характера Ваша жизнь нелегка, как и общение с Вами окружающими.

### **Тест «Насколько Вы соответствуете идеалу делового человека?»**

Портрет делового человека наших дней – собрание многих и многих качеств. Если Вам говорят комплименты по поводу Вашей деловитости, то Вы должны знать, насколько они адекватны. Попробуйте сделать самооценку, ответьте на вопросы теста «да» или «нет».

1. Поступаю ли я таким образом, чтобы заслужить любовь ближнего?

2. Жду ли я выгоды в ответ на свои добрые дела?

3. Возмущаюсь ли я критикой в свой адрес?

4. Критикую ли я других, не разобравшись до конца в сути дела?

5. Несу ли я ответственность за свои действия и решения?

6. Умею ли я проигрывать с честью, принимать поражения без жалоб?

7. Предпочитаю ли я иметь дело с фактами, пусть и неприятными, или занимаю «страусиную» позицию, избегаю ли я иллюзий?

8. В условиях недоверия ко мне остаюсь ли верен своей цели?

9. Беспokoюсь ли я преждевременно о том, что от меня не зависит?

10. Примираюсь ли я с неизбежным, а также с уже имеющимися место неприятными обстоятельствами?

11. Четко ли я вижу различия между целью и средствами ее достижения?

12. Способен ли я устанавливать тесные контакты с людьми?

13. Следую ли я этическим правилам, обладаю ли чувством юмора?

14. Отличаюсь ли я терпением?

15. Обладаю ли я высокой требовательностью к себе, отдаю ли я себе ясный отчет в том, что человеческая натура сложна?

16. Демократичен ли я, способен ли учиться у окружающих, если есть чему?

17. Считаю ли я, что мои успехи – составная часть успехов всех прочих людей?

18. Изобретателен ли я в своей собственной жизнедеятельности?

19. Черпаю ли я энергию, силу, вдохновение от общения с прекрасным?

20. Составляю ли я разумный план и стараюсь ли его методично реализовывать?

Сопоставьте свои ответы с ключом и суммируйте набранные вами баллы.

*Ключ:*

– 3 балла за каждый ответ «да» и 1 балл за каждый ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20;

– 3 балла за каждый ответ «нет» и 1 балл за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9.

*Комментарий:*

**От 20 до 30 баллов.** Вы находитесь в начале пути.

**От 31 до 50 баллов.** В Вас достаточно качеств делового человека, но лучше будет, если Вы продолжите работу над собой.

**От 51 до 60 баллов.** Вы соответствуете требованиям, предъявляемым к деловому человеку, однако не следует забывать, что совершенство не знает границ.

### **Тренинг «Критика трудных работников»**

*Цель:* отработать прием «Lege artis»; найти наиболее продуктивные приемы критики трудных работников.

*Методика:* группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо:

а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуации и определить особенности психотипа;

б) разработать механизм критики для каждого психотипа;

в) подготовить критические высказывания методом «Lege artis» (начинаем с достоинств, продолжаем конструктивом, завершаем приятным и воодушевляющим);

г) провести межгрупповую дискуссию по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;



д) выработать наиболее конструктивные приемы для каждой ситуации.

**Ситуация 1.** Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

**Ситуация 2.** Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы предпримете?

**Ситуация 3.** Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 4.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

**Ситуация 5.** У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы

не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**Ситуация 6.** Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от Вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**Ситуация 7.** Во время делового взаимодействия с Вами Ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримете?

**Ситуация 8.** Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически незаменим, когда он рядом, Вы уверены, что все будет хорошо. Однако Вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримите?

### **Дискуссия «Эффективная критика»**

**Цель:** способствовать формированию навыков: «принятие критики».

**Методика.**

1. Преподаватель инициирует обсуждение следующих вопросов:

– Часто ли Вас критикуют?

- Какие чувства испытывает человек, когда его критикуют?
  - Всегда ли в критике есть доля правды?
  - Что такое конструктивная критика?
  - Что такое критиканство?
  - Как принимать критику?
  - Легко ли признать, что мы неидеальны?
  - Как Вы понимаете следующее выражение: «Человек, не умеющий принимать критику, похож на человека с длинными пальцами на ногах, на которые легко наступить»?
  - В каких ситуациях трудно принять критику?
2. Каждый участник разрабатывает «Памятку» по искусству применения критики.

### **Тренинг «Комплимент»**

*Цель:* проверить, насколько мы доброжелательны друг к другу, умеем ли видеть хорошее в другом и говорить об этом.

*Методика:* все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент.

Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева от него. Во время высказывания все остальные участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так далее по кругу, до тех пор, пока все участники тренинга не сделают комплимент партнеру.

Организатор занятий следит не только за ходом игры, но и за соответствием высказываний жанру комплимента, корректностью поведения и манерой установления контакта. Когда все участники тренинга выполняют задание, необходимо все эти аспекты проанализировать, обсудив достижения и недостатки.

По итогам упражнения следует подготовить «Памятку» по искусству говорения и выслушивания комплиментов.

## Вопросы для самопроверки

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.
4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

## ГЛОССАРИЙ

**Активное рефлексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

**Вербовка** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

**Властное или доминирующее рукопожатие.** При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

**Герменевтика** – искусство и теория толкования текстов.

**Графология** – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

**Деловая беседа** – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

**Деловое совещание** – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

**Дистанцирование** – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

**Жест** – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

**Жестикуляция** – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

**Инструментальная функция общения** характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

**Интегративная функция общения** используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т.д.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми.

**Интонация** – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

**Информационная речь** – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

**Критицизм** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Логический барьер** в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыследеятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

**Мимика** – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с

установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания.

**Научный стиль речи** используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающих их закономерности.

**Нейтральное рукопожатие** – при данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу.

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

**Общение** – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

**Оптимально настроенный тип делового партнера** – деловой человек, который эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия и т. п.).

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами.

**Перцепция** – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

**Подчиненное** или **покорное рукопожатие** – рукопожатие, при котором Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

**Позитивная критика** – это критика, которой свойственны следующие характеристики: она всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики, ее предметом являются дела и поступки, а не личность человека, она опирается на конкретные факты и аргументы, конечной целью ее является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

**Позитивный тип делового партнера** – деловой человек, который воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

**Познавательное общение** – общение, направленное на расширение информационного фонда партнера, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений.

**Презентация** – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

**Презентация по памяти** – презентация, когда торговые агенты запоминают заранее подготовленный текст и следуют ему во время презентации.

**Презентация по плану (по формуле)** – презентация, когда клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)** – презентация, которая проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует



внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

**Презентация с удовлетворением потребностей** – это сравнительно гибкая, предусматривающая непереносимое взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

**Призывающая к действию речь** – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

**Просторечие** – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Протокольная (рамочная) речь** – это речь по поводу открытия, презентации, приветственная и благодарственная речи. При приветственной речи кратко представляется основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Публицистический стиль речи** обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

**Разговорная речь** – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье,

дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

**Расспрашивание**, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

**Резюмирование** – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

**Респектабельный тип делового партнера** – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

**Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

**Речь в дружеском кругу** – это застольная речь (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

**Речь по специальному поводу** – речь, обращенная гораздо более к чувству, чем к разуму.

**Ритуальное общение** – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

**Рукопожатие «перчатка»** – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

**Семантические и лингвистические**, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых,

социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

**Слушать** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

**Слышать** – физически воспринимать звук.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

**Суггестивное общение** – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Торжественная речь** – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Трансляционная функция общения** – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

**Убеждающая речь** – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

**Убеждающее общение** – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

**Фонетический барьер** у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция

(например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

**Функция самовыражения** позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социализации** – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

**Функция социального контроля** – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

**Экспрессивная функция общения** – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Экспрессивное общение** – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

**Эмпатическое слушание** – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protocolonline.ru/>
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарской ГСХА, 2017. – 263 с.
9. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2016. – С. 229-231.
10. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала : Изд-во ДГАУ им. М. М. Джамбулатова, 2016. – С. 437-446.
11. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 166 с.

12. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).

13. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.

14. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 762-765.

15. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 87-91.

16. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2009. – 111 с.

17. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2013. – С. 144-147.

18. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.

19. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

20. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

**Вербальные средства**  
общения 13

Виды критики 98

Деловая беседа 60  
по телефону 60

Деловые  
переговоры 61  
совещания 61

**Коммуникативные**  
барьеры 17  
Комплимент 100  
Креативный вопросник 93  
Критика 98  
«Lege artis» 99  
Критиканство 98

**Метод**  
ассоциаций 92  
генерирования идей 91  
записной книжки 92  
мозгового штурма 91  
синектики 92

**Невербальные средства**  
общения 35

**Общение** 4  
Оптимально настроенный  
деловой партнер 48

**Позитивная критика** 98  
Позитивный деловой  
партнер 48  
Презентация 61  
Псевдокритика 98  
Публичная речь 61

**Речь** 13  
Респектабельный деловой  
партнер 48

**Самопрезентация** 59

**Типы деловых партнеров** 48

**Умение слушать** 20

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....	4
2. Вербальные средства коммуникации.....	13
3. Коммуникативные барьеры.....	17
4. Слушание в деловой коммуникации.....	20
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....	30
6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....	35
7. Изучение деловых партнеров.....	48
8. Формы деловой коммуникации.....	59
9. Методы генерирования идей.....	91
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....	98
Глоссарий.....	108
Рекомендуемая литература .....	116
Алфавитно-предметный указатель.....	118



Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Практикум*

Подписано в печать 16.04.2018. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 6,98, печ. л. 7,50.

Тираж 100. Заказ №102.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. И. Курлыков**  
**А. Г. Волконская**  
**Е. С. Казакова**

# **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

УДК 631  
ББК 65.32.Р  
К93

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» ФГБОУ ВО Кубанского ГАУ им. И. Т. Трубилина

*Е. Н. Белкина;*

канд. экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономическая теория и экономика АПК» ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*А. А. Пенкин*

**Курлыков, О. И.**

**К93** Производственный менеджмент : учебное пособие /  
О. И. Курлыков, А. Г. Волконская, Е. С. Казакова. –  
Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 186 с.

**ISBN 978-5-88575-501-6**

Учебное пособие «Производственный менеджмент» содержит теоретический материал и задания по актуальным проблемам в области управления производством.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, 38.02.01 Менеджмент, 38.04.01 Экономика.

УДК 631  
ББК 65.32.Р

**ISBN 978-5-88575-501-6**

© Курлыков О.И., Волконская А.Г., Казакова Е.С., 2018  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современное производство характеризуется постоянно изменяющимися параметрами внешней и внутренней среды, острой необходимостью оперативно применять прогрессивные технологии изготовления продукции, организации и управления предприятием, в короткие сроки внедрять эффективные технологические процессы, направленные на значительное снижение затрат ресурсов, повышение качества продукции и услуг, безопасности выполнения работ и улучшение экологической ситуации. Рыночная экономика естественно вынуждает находить новые эффективные управленческие решения по непрерывному повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции. Постоянно усложняющаяся ситуация на рынке и предприятии сегодня не позволяет принимать безошибочные управленческие решения без глубокого знания принципов эффективного функционирования системы управления современным производством, без усвоения технологии управления организацией и основ производственного менеджмента.

Дисциплина «Производственный менеджмент» имеет исключительно важное значение при подготовке менеджеров производства. Менеджмент предприятия предусматривает управление его разносторонней деятельностью, имеет объединяющую часть – производство. Вокруг него функционируют остальные структуры, призванные обеспечить нормальную работу по выпуску продукции или оказанию услуг населению.

Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). При этом используются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы, которые реализуются в соответствии с определенными принципами, основными из которых являются: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой системы с ее саморегулированием, учет личных особенностей работников и общественной психологии, обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности всех участников управления в достижении целей производства, всемерное обеспечение состоятельности управленческих работников.

Основная цель дисциплины «Производственный менеджмент» – дать основополагающее представление о принципах эффективного функционирования системы управления современным производством, а также освоение технологии управления предприятием. Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного – изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Процесс изучения учебного пособия направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП) по направлению 38.03.01 Экономика:

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

# 1. СУЩНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## *1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента*

Производственный менеджмент – это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом.

Как комплексная система, обеспечивает конкурентоспособность выпускаемых изделий на конкретном рынке, рассматривает теоретические, методические, а также практические вопросы организации производственной деятельности. Очевидно, что производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации, поиск и обработка которой – это обязанность службы маркетинга на предприятии. Работа данной службы не должна ограничиваться только традиционным (внешним) маркетингом, целью которого является сбор информации о ценах, спросе на продукцию, конкурентах. Важную роль имеет также и внутренний маркетинг, который направлен на изучение процессов внутри предприятия. Только таким образом можно получить полную, достоверную и объективную информацию о существующем финансово-экономическом положении дел. Следует отметить, что лучше всего сущность производственного менеджмента раскрывают непосредственно его функции и задачи, для решения которых он предназначен.

Задачи производственного менеджмента:

- 1) постоянное освоение и внедрение в производство новых видов изделий;
- 2) систематическое уменьшение затрат всех видов на изготовление продукта;
- 3) повышение качества, потребительских характеристик при одновременном снижении стоимости выпускаемого продукта;
- 4) снижение издержек на всех этапах производственно-сбытового цикла, при этом постоянно осваивая новые виды изделий, расширяя номенклатуру выпускаемого продукта и изменяя его ассортимент.

## ***1.2. Функции производственного менеджмента***

Функции производственного менеджмента делят на тактические и стратегические.

Тактические функции содержат:

- тактику управления запасами, которая рассматривает запасы в качестве необходимого атрибута производственной системы, а управление ими — как один из элементов управления материальными составляющими производства;
- тактику расчета необходимости в компонентах изделий, которая определяет процесс планирования на предприятии в рамках зависимого спроса;
- тактику «точно в срок», которая руководствуется выбором путей минимизации запасов и рассматривает возможность работать без них;
- тактику агрегатного планирования, позволяющую принимать решения, направленные на эффективное планирование темпов производства за определенный период в условиях колеблющегося рыночного спроса;
- тактику составления производственного расписания на исполнительном уровне в зависимости от возникающих очередей, а также степени загруженности рабочих центров.

### *Стратегические функции*

- Стратегия товара, которая определяет направление выбора новых товаров и своевременную модернизацию уже производящихся. Данная стратегия напрямую связана с анализом всего жизненного цикла товара и с осуществлением маркетинговых исследований.
- Стратегия процесса, направленную на определение выбора способов производства товаров, резервирование и определение необходимой мощности. Под способом производства обычно подразумевают совокупность определенных технологий, средств труда, а также методов управления и организации производства. Эти составляющие во многом зависят от масштаба производства нового товара, устойчивости и повторяемости его выпуска, которые также во многом определяются во время маркетинговых исследований.
- Стратегия расположения новых производств в рамках регионального аспекта с учетом выполнения требований надежности

и гибкости распределительной, а также снабженческой сети, что оказывает определенное влияние на благоприятное развитие бизнеса.

- Стратегия организации производства, которая определяет организационную структуру предприятия, выбор методов и форм существующей производственной деятельности, построение рабочих центров и максимально возможное обеспечение их ресурсами.

- Стратегия обслуживания производства, выявляющую формы, способы организации и методы технического, складского, транспортного обслуживания и обеспечения предприятия.

- Стратегия качества, которая за последнее время приобрела все большее значение в связи с теми кардинальными изменениями, которые наблюдаются в бизнесе.

Все вышеперечисленные функции производственного менеджмента не только составляют единое целое, но и тесно переплетены друг с другом таким образом, что иногда их практически невозможно разделить. Их осуществление планируется, мотивируется, организуется, координируется и контролируется. А успешность их реализации зависит от определенных методов, то есть от способов приведения их в исполнение.

### *1.3. История исследований производства*

Исследования производства стали активно проводиться в XVIII в. и связаны со становлением и развитием капиталистического способа производства. Машинное производство привело к замене специализированной трудовой деятельности частичного мануфактурного рабочего действиями мощных высокопроизводительных механизмов. Весь процесс был разделен на составляющие фазы. Открылись широкие возможности для технологического применения науки, развития прикладных исследований, связанных с материальным производством.

Возник институт промышленных управляющих. Менеджеры появились, прежде всего, на крупных капиталистических предприятиях, которые были в состоянии оплачивать таких управляющих. На ранних стадиях капиталистического производства, когда предприятия были относительно небольшими и насчитывали немного рабочих, капиталист мог быть и участником производственного процесса. По мере развития капитализма функция



непосредственного надзора за отдельными рабочими и группами рабочих была передана менеджерам.

Начало исследований производств по праву связано с именем Ф. Тейлора (1856-1915). Результаты его исследований обобщены в ряде работ, среди которых наиболее крупными являются: «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г.).

Тейлором выполнен ряд исследований по вопросам техники и технологии производства. Тейлором были выдвинуты прогрессивные идеи и положения, внесшие вклад в развитие крупного, научно организованного общественного производства. Выдвигая главной целью максимальное увеличение производительности труда, Тейлор предлагал конкретные решения, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства; ведение строгого регламента на применение материалов и инструментов; стандартизацию инструментов, рабочих операций; точный учет рабочего времени; исследование трудовых операций путем разложения их на составные элементы и хронометража, установления контроля за каждой операцией и др.

Идеи Тейлора способствовали усовершенствованию организации работы мастеров и бригадиров. Тейлор обосновал в результате своих исследований необходимость разделения труда непосредственно в сфере управления. По его рекомендации планирование было выделено в самостоятельную функцию управления. Тейлор предложил заранее планировать методы работы и всю производственную деятельность предприятия в целом. В исследованиях Тейлора содержится разработка различных систем сдельной оплаты труда в соответствии с научно обоснованными методами нормирования труда.

В 20-30-е годы последователями Тейлора стали Г. Л. Гантт, Ф. Б. Гилберт, Лириан Гилберт.

Гантт применил аналитические методы для исследования отдельных производственных операций. Он разработал методы планирования последовательности производственных операций. Эти методы не потеряли свое значение и в современных условиях. Исследование системы человек-машина позволило Гантту связать организационный и мотивационный аспекты производства. Графики Гантта нашли широкое применение в промышленности

и других отраслях.

Супруги Гилберт показали, что основные элементы производственных операций не зависят от содержания работы. Исследуя технологические операции, они разработали методику микроанализа движений, что положило начало научной организации рабочих мест.

Проблемы организации и управления промышленными предприятиями нашли отражение в исследованиях американского экономиста Г. Черча, который сформулировал ряд общетеоретических принципов к управлению промышленным предприятием. Он выделил главнейшие функции управления и принципы его организации. Исследуя работу производственной администрации, Г. Черч пришел к выводу, что эта работа включает следующие элементы.

1. Проектирование, которое *предписывает*.
2. Оборудование, которое создает необходимые физические условия.
3. Распорядительство, которое специфицирует задания и *приказывает*.
4. Учет, который измеряет, фиксирует и *сопоставляет*.
5. Оперирование, которое *делает* (исполняет).

Все перечисленные функции связаны с различными видами умственной деятельности. Искусство менеджмента состоит в том, чтобы возлагать эти различные виды умственной деятельности на подходящих лиц и осуществлять «верховный» надзор над их координацией.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Ситуация №1**

Идет собрание. Один из подчиненных говорит об организаторских способностях директора предприятия, умении воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры.

Вопрос для обсуждения:

1. Как вы (директор предприятия) реагировали бы на его выступление в своем заключительном слове?

### **Ситуация №2**

Заведующий ремонтной мастерской увидел нескольких рабочих, которые курили. Прямо над их головами висела табличка с надписью «Не курить».

Вопрос для обсуждения.

1. Как должен поступить заведующий мастерской?

### **Ситуация №3**

Механик работал до глубокой ночи. Срочно требовалось закончить ремонт трактора. Утром заведующий мастерской проводил совещание, на которое механик опоздал. Заведующий мастерской не знал о ночной работе механика. Он был возмущен опозданием механика на совещание и резко высказался по его адресу. Оцените поведение заведующего мастерской и предложите свой вариант.

### **Ситуация №4**

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, нарушая правила техники безопасности рискуя жизнью, устранил неисправность. Товарищи по работе восторгались его поступком. О случившемся узнал начальник цеха.

Вопрос для обсуждения. 1. Как он должен поступить?

### **Ситуация №5**

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

### **Ситуация №6**

Примите оптимальное решение при одном из условий.

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить  $n$ -число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

### **Ситуация №7**

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи. Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### **Ситуация №8**

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи. Какие действия вы предпримете? Почему?

### **Ситуация №9**

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи. Как поступите вы? Почему?

### **Ситуация №10**

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи. Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

### **Ситуация №11**

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

### **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование эффективного производственного менеджмента?
2. Отрадите основные задачи производственного менеджмента.
3. Какие функции производственного менеджмента вы знаете?
4. Какие научные направления легли в основу формирования производственного менеджмента?
5. Что привело к замене специализированной трудовой деятельности частичного мануфактурного рабочего?

## 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### 2.1. Методы производственного менеджмента

1. *Организационные методы.* Суть их состоит в том, что, прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать, и уже после этого руководить их действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп – активных методов.

2. *Административные методы.* По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся, прежде всего, к открытому принуждению людей к той или иной деятельности, или к созданию возможностей для такого принуждения. Наиболее широкое распространение в настоящее время они имеют в армии и в других подобного рода структурах. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения.

3. *Экономические методы.* В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Нужны были другие, позволяющие исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Такие методы, получившие название экономических, появились в начале XX века во многом благодаря усилиям американского инженера *Фредерика Тейлора* – основоположника научного менеджмента.

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только для работника, но и для фирмы, своевременное и качественное выполнение (а в желательных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего с помощью денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

*4. Социально-психологические методы.* Экономические методы довольно быстро показали свою ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но отнюдь не самый главный стимул работы.

И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, появившиеся в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к двум основным направлениям:

- *во-первых*, к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

- *во-вторых*, к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

## ***2.2. Принципы производственного менеджмента***

Перечисленные методы реализуются в соответствии с определенными принципами, правилами. Таких принципов может быть сколько угодно много, поэтому рассмотрим лишь наиболее важные.

*1. Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации и к людям, что помимо знаний предполагает владение искусством межличностного общения, умением найти выход, казалось бы, из безвыходных ситуаций.

2. *Целенаправленность управления.* Управленческий процесс должен подчиняться принципу целенаправленности, то есть быть всегда ориентированным на решение конкретных проблем, осуществляться не «просто так», а ради чего-то определенного.

3. *Функциональная специализация в сочетании с универсальностью.* Суть его состоит в том, что к каждому объекту управления имеется свой подход, учитывающий его специфику – футбольной командой нельзя руководить так же, как актерами на сцене, а группой ученых – по аналогии с воинским подразделением. Но поскольку во всех этих случаях имеет место руководство людьми как таковыми, то должен существовать некий универсальный подход к ним, безразлично – кто они, солдаты или академики, строители или чиновники.

4. *Последовательность управленческого процесса.* Любой управленческий процесс строится в соответствии с принципом последовательности; иначе говоря, элементы или стадии, из которых он состоит, должны следовать друг за другом в определенном порядке. Нельзя, например, сначала отдать распоряжение, а затем уже обдумывать его правомерность. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, когда все они повторяются через определенные промежутки времени. Циклическости подчиняются планирование, составление отчетов, контроль.

5. *Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемы с ее саморегулированием.* Жизнь общества непрерывна. Непрерывны соответственно и обеспечивающие ее процессы – производство, обмен, научные исследования и т. п., а следовательно, и управление ими, которое должно постоянно учитывать появление новых проблем и открытие новых, не существовавших прежде перспектив. Непрерывно приходится контролировать и поведение объекта управления, который все время стремится вырваться из-под опеки.

С учетом последнего обстоятельства важным принципом менеджмента необходимо считать оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием в определенных рамках.

6. *Учет личных особенностей работников и общественной психологии.* Он тесно связан с другими принципами, без которых



саморегулирование невозможно, так как они лежат в основе принятия самостоятельных решений.

7. *Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности.* Является одним из важнейших принципов управления. Избыток прав по сравнению с обязанностями приведет к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую инициативу, поскольку проявление излишней активности может грозить крупными неприятностями.

8. *Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.* Достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов менеджмента, базирующийся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху.

9. *Всемерное обеспечение состязательности участников управления.* Речь идет не только о стремлении выполнить лучше других порученное дело, что должно всячески стимулироваться руководителем, но и о необходимости поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления.

### **2.3. Законы организации производственных систем**

Производственные системы формируются и функционируют на основе общих и частных законов. Под законом организации производственных систем понимается *необходимое, существенное, устойчивое отношение между элементами производственной системы, а также между этой системой и внешней средой.* Законы организации производственных систем образуют систему законов, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, а все вместе представляют единство, целостность.

#### **А. Законы статики организации производственных систем**

1. Закон соответствия производственных систем целям, перед ними поставленным.

Этот закон обусловлен главнейшей особенностью этих систем – их целенаправленностью.

Следствия.

1.1. Целеполагание системы, ее подсистем и элементов предусматривает разработку системы целей, подцелей и путей их осуществления.

1.2. Оценка функционирования системы, подсистем и элементов осуществляется измерением степени достижения цели.

1.3. Непрерывность функционирования системы обусловлена необходимостью постоянного достижения изменяющихся целей и повышением эффективности производства.

2. Закон соответствия организации производственной системы внешней среде. Обусловлен открытостью этих систем и их взаимодействием с динамичной внешней средой.

Следствия.

2.1. Соответствие экономическим законам формации.

2.2. Соответствие государственному устройству (правовым законам, нормам, инструкциям и т. п.)

2.3. Соответствие системе более высокого ранга.

2.4. Соответствие уровня специализации внешней среде.

2.5. Соответствие уровня кооперирования внешней среде.

2.6. Экологическое соответствие внешней среде (допустимые выбросы производственной системы в окружающую среду).

3. Закон соответствия элементов производственной системы друг другу.

Следствия.

3.1. Соответствие технологического процесса сырью и продукции.

3.2. Соответствие всех подсистем друг другу и системе в целом.

3.3. Соответствие оборудования технологическому процессу.

3.4. Соответствие квалификации рабочих оборудованию и технологическому процессу.

3.5. Соответствие каждого элемента системы выполняемой функции.

3.6. Соответствие форм организации производства виду выпускаемой продукции и размеру партии изделий.

4. Закон соответствия связей элементов производственных систем, их свойствам и сущности системы (связи взаимодействия, материальные, информационные и другие связи).

Следствия.

4.1. Упрощение связей.

4.2. Эластичность связей позволяет обойти элементы производственной системы, оказавшиеся неработоспособными.

4.3. Взаимное соответствие структур управляемых и управляющих подсистем во всех подсистемах и системе в целом.

5. Закон резервов в производственных системах. Обусловлен необходимостью компенсации отклонений в работе системы.

Следствия.

5.1. Взаимозаменяемость различных видов резервов (организационных, интенсивно-экстенсивных, ресурсных).

5.2. Выбор из разнообразия резервов эффективных видов.

5.3. Конкретность резервов, соответствие размещения резервов местам возникновения потребности в них.

5.4. Оптимизация резервов – установление оптимальной величины каждого конкретного вида эффективных резервов.

6. Закон устранения избыточности означает, что каждая производственная система должна быть завершенной, то есть отграниченной от других систем минимальными связями.

Следствия.

6.1. Завершенность производственной системы и ее подсистем, то есть создание такой ее структуры, которая позволяет выполнять стоящие перед системой цели, иметь четкие и ограниченные связи с внешней средой и не включает излишних подсистем и элементов.

6.2. Упрощение производственной системы и ее элементов – следует из необходимости постоянного рационального выбора элементов системы и связей, форм организации системы и подсистем в процессе достижения поставленных целей.

### ***Б. Законы развития производственных систем***

1. Закон инерции производственных систем отражает объективное свойство систем сохранять свое состояние, пока какие-либо воздействия его не изменят.

Следствия.

1.1. Управление системой можно представить как способ преодоления внутренних противоречий (изменение производственной структуры, хозяйственного механизма управления, отношений в коллективе и т. п.).

1.2. Прогнозирование динамики способов достижения цели производственной системы (прогнозирование улучшения качества, структуры ассортимента и объема выпуска продукции, изменения самой производственной системы в связи с достижениями научно-технического прогресса и т. п.).

2. Закон эластичности производственных систем отражает их способность деформироваться, изменяться с течением времени в соответствии с изменившимися условиями (проявляется в различных аспектах: количественном, качественном, оперативном, стратегическом).

Следствия.

2.1. Эластичность элементов производственной системы (производственных площадей, сооружений, оборудования, работников, трудового коллектива, предметов труда и т. д.).

2.2. Уменьшение влияния изменений внешней среды, на которые должна реагировать производственная система (унификация продукции, технологии и т. д.).

3. Закон непрерывности совершенствования производственной системы обусловлен изменениями внешней среды и целями системы.

Следствия.

3.1. Саморазвитие производственной системы осуществляется путем переподготовки и замены трудящихся, модернизации оборудования, замены изношенного оборудования, совершенствования технологии, изменения структуры системы и т. д.).

3.2. Реконструкция производственной системы – процесс существенного ее преобразования в соответствии с изменившимися внешними и внутренними условиями. В результате создается новая производственная система с использованием определенных элементов существующей (работников, зданий, сооружений, части оборудования).

## ***2.4. Особенности и свойства производственных систем***

Производственные системы имеют *ряд особенностей*, которые отличают их от систем других классов. Наиболее существенные из них.

Целенаправленность производственных систем – способность производить необходимую продукцию или оказывать услуги.

Полиструктурность производственных систем – одновременное существование в них взаимопереплетающихся подсистем, где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует в соответствии с их требованиями.

Открытость производственных систем, проявляющаяся не только в материальном, энергетическом обмене, но и в обмене информацией.

Сложность производственных систем, обусловленная ее основными элементами: трудящиеся, орудия и предметы труда; целенаправленностью, полиструктурностью, открытостью, альтернативностью связей, большим количеством осуществляемых в системе процессов.

Разнообразие производственных систем, которое характеризуется понятиями: специализация, концентрация, пропорциональность отдельных частей системы и подсистем, прямооточность производственных процессов, ритмичность частичных производственных процессов, вид продукции, серийность производства. Эти особенности во взаимосвязи и взаимообусловленности определяют рациональность форм организации производственных систем и их подсистем.

В процессе проектирования и совершенствования производственных систем им придаются определенные свойства. Назовем главнейшие из них.

*Результативность* – способность создавать продукцию или услуги, необходимые народному хозяйству и населению. Она обеспечивается организацией производственной системы.

*Надежность* – устойчивое функционирование, способность к локализации в сравнительно небольших частях системы отрицательных последствий стохастических возмущений, происходящих как внутри системы, так и во внешней среде. Надежность системы обеспечивается внутрисистемными резервами, системой управления и кооперацией с другими производственными системами.

*Гибкость* – возможность приспособлять производственные системы к изменяющимся условиям внешней среды, прежде всего через улучшение выпускаемой продукции. Обеспечивается свойствами элементов системы и внутрисистемными резервами.

*Управляемость* – допустимость временного изменения процесса функционирования в желательном направлении

под влиянием управляющих воздействий. Обеспечивается внутрисистемными резервами и расчленением системы на относительно независимые подсистемы, а также ограничением размеров системы.

*Долговременность* – способность производственной системы в течение длительного времени сохранять результативность.

## ***2.5. Предприятие и его технико-производственная база***

В теоретическом анализе предприятие рассматривается в качестве производственной системы, выступающей как совокупность элементов и связей между ними; ее функционирование обеспечивает выпуск определенных видов продукции, услуг, изменение свойств или форм продукта.

В экономической реальности предприятие представляет собой хозяйственную структуру, признаками которой считаются производственно-техническое единство, организационно-административная самостоятельность, полная или частичная экономическая и хозяйственная обособленность.

Основой *производственно-технического единства* является комплекс взаимосвязанных и взаимодополняющих производств, составляющих вместе единое целое. Для них характерна общность потребляемых сырья, материалов и услуг, технологических процессов, осуществляющих их переработку, и соответственно – общность готовой продукции.

*Организационно-административная самостоятельность* предприятия проявляется в том, что оно представляет собой замкнутую систему организационно-административных отношений и связей. В центре ее стоит руководитель, который в пределах своих полномочий принимает самостоятельные решения относительно механизма и результатов функционирования предприятия и деятельности персонала. Чаще всего эта самостоятельность подкрепляется правом юридического лица.

*Полная или частичная хозяйственная обособленность* (частичная – если предприятие входит составным элементом в фирму наряду с другими предприятиями) означает, что ему принадлежит установленной величины основной и оборотный капитал; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности (прибыли или убытки); имеет возможность в тех или иных

пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, накопленной амортизацией, кредитами); обладает расчетным счетом в банке (в том числе и валютным) и целостной системой бухгалтерского учета и отчетности.

Предприятия могут классифицироваться по различным признакам, и первое, что напрашивается – их *величина, размеры*. С этой точки зрения выделяются мелкие, средние и крупные предприятия; на мелких работают десятки человек; на средних - сотни; на крупных – тысячи; можно также говорить о сверхкрупных предприятиях, на которых работают десятки тысяч человек.

В зависимости от *характера выпускаемой продукции и сферы деятельности* предприятия принято делить на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. и.

На основании *типа производственных процессов* различают предприятия с массовым (кондитерская фабрика), серийным (домостроительный комбинат) и единичным (судоверфь) производством.

По *степени специализации продукции* можно говорить о трех типах предприятий: универсальных, выпускающих разнообразную, не обязательно связанную друг с другом продукцию; специализированных, производящих однородные изделия (услуги); комбинатах, процесс изготовления продукции на которых состоит из отдельных переделов (этапов).

По *степени механизации и автоматизации* производственных процессов различаются автоматизированные предприятия, комплексно-механизированные, частично механизированные.

Материальную основу предприятия и осуществляющихся на нем производственных процессов составляет его технико-производственная база. Она включает *активные элементы*, с помощью которых происходит непосредственное воздействие на предмет труда: сырье, материалы, комплектующие изделия (прежде всего речь идет о технологическом оборудовании), а также *пассивные элементы*, создающие необходимые условия для такого воздействия; защиту от температурных изменений, ветра, осадков, освещение и многое другое (к ним относятся здания, сооружения, коммуникации). Рассмотрим классификацию этих элементов более подробно.

К *основным элементам* технико-производственной базы относятся прежде всего *здания и сооружения производственного*

назначения; корпуса цехов, трубы, эстакады, складские помещения. Другим важнейшим элементом являются *машины и оборудование*, которые настолько различны, что образуют несколько отдельных самостоятельных групп. Можно назвать еще два важнейших элемента технико-производственной базы предприятия – *транспортные средства и инструменты всех видов*.

Принятие управленческих решений, в том числе и общего характера, невозможно без знания того, в каком состоянии находится технико-производственная база и ее отдельные элементы и как они используются.

## 2.6. Функциональные подсистемы предприятия

Предприятие можно рассматривать в качестве *социально-экономической системы, состоящей из подсистем*, которые могут быть сгруппированы по различным признакам. В единой системе предприятия выделяются *иерархические, функциональные, кибернетические подсистемы*.

Предприятие является сложной **иерархической системой**, в которой в качестве ступеней иерархии выступают производство, цех, участок, рабочее место (рис. 1).



Рис. 1. Функциональные подсистемы предприятия

Каждая верхняя ступень представляет собой элемент внешней среды для нижних ступеней, а каждая нижняя является элементом внутренней среды для верхней. Все ступени иерархии могут



подразделяться на подсистемы функционального характера и как кибернетические системы имеют объект управления и субъект управления.

Применение системного подхода позволяет выделить в деятельности предприятий частные функции в виде относительно обособленных компонентов. В рамках подсистем осуществляются определенные виды деятельности, самостоятельность и определенность целей и содержание которых позволяет объединить их в функциональные подсистемы.

1) *Подсистемы производственных процессов*: техническая подготовка производства, основные производственные процессы, обеспечение качества продукции, организация живого труда.

2) *Подсистемы состава элементов производства*: основные производственные фонды, предметы труда, кадры.

3) *Подсистемы производственной инфраструктуры предприятия*: техническое обслуживание и ремонт основных производственных фондов, энергетическое обеспечение производства, транспортное обслуживание производства, складское и тарное хозяйство, материально-техническое обеспечение производства и сбыт готовой продукции.

4) *Подсистемы управления предприятием*: технико-экономическое планирование, финансирование, бухгалтерский учет, научно-техническое развитие предприятия, социальное развитие коллектива.

Каждое звено предприятия и каждая функциональная подсистема являются и кибернетическими системами. Они имеют объект и субъект управления, связанные между собой каналами связи.

Это не единственная группировка функциональных подсистем предприятия. Так, например, для целей организации управления однородные элементы и связи по функциональному содержанию объединяют в подсистемы: техническую, технологическую, организационную и социальную.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

1. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели

100 лет назад и имеют сейчас.

2. Объясните, почему в период становления и перестройки организации необходимы руководители-предприниматели и руководители-лидеры, а в спокойное время – руководители-плановики и руководители-администраторы.

3. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.

## Задание 2

1. Оптимально расположите ресурсы в порядке их очередности, присваивая им приоритет размещения перед другими ресурсами (табл. 1).

Таблица 1

Структура себестоимости производства семян яровой пшеницы в СПК им. Ленина

№ п/п	Наименование затрат	№ статьи затрат	Сумма руб./га
1	Амортизация сельскохозяйственных машин		216
2	Амортизация энергетики		702
3	Заработная плата		2020
4	Минеральные удобрения		486
5	Налоги		263
6	Протравливание семян		102
7	Ремонт сельскохозяйственных машин		196
8	Ремонт энергетики		608
9	Семена		2107
10	Средства защиты растений		1702
11	Топливо		410
ИТОГО			8812

2. Расположите ресурсы в порядке их очередности в условиях, когда выручка не покрывает затраты на производства готовой продукции (например, выручка составляет 6200 руб./га). Какими ресурсами вы бы пожертвовали, и почему?

3. Обоснуйте расположение ресурсов в разных ситуациях?

4. Разработайте тактические мероприятия в случае увеличения затрат над себестоимостью продукции?

## Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть

предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие методы в производственном менеджменте вы знаете?
2. Отрадите основные принципы производственного менеджмента.
3. Что понимается под законом организации производственных систем?
4. Какими особенностями обладают производственные системы?
5. Что такое предприятие с точки зрения производственного менеджмента?

### 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА

#### 3.1. Производственные системы: понятие и закономерности

1. Системой называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Существование и функционирование систем обусловлено рядом закономерностей: целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществляемостью и др.

Рассмотрим экономические (производственные) системы, которые обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, то есть формированию целей внутри системы.

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

Возникновение той или иной производственной системы (ПС) обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей.

Следовательно, ПС должна быть приспособлена

к длительному удовлетворению покупательского спроса.

Наиболее сложной проблемой, возникающей при определении ПС как объекта стратегического управления, становится проблема вычисления элементов, совокупность и взаимодействие которых создают объективные предпосылки для целеполагания, с одной стороны, и для выбора предпочтительной стратегии достижения долгосрочных глобальных целей – с другой.

Например, укажем, что элементами ПС являются производственные фонды и персонал с последующей их конкретизацией по видам (типам, моделям) оборудования или профессиональным признакам персонала (специальностям, квалификации). Подобное вычленение, однако, еще не позволяет правильно оценить состояние внешней хозяйственной среды для формулирования стратегических целей и определения готовности фирмы к их достижению.

### ***3.2. Состав производственной системы***

В состав производственной системы любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают ресурсы.

1. Технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т. п.).

2. Технологические ресурсы (гибкость технологических процессов, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.).

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей ПС).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.).

5. Ресурсы организационной структуры системы управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.).

6. Информационные ресурсы (характер информации о самой ПС и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т. п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность,

наличие кредитных линий и пр.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей ПС для достижения своих целей. Это означает, что, имея в своем распоряжении те или иные средства производства (станки, вспомогательное оборудование, сырье и материалы, инструменты и инвентарь и т. п.), кадры (рабочих соответствующих разрядов, ИТР соответствующей квалификации, научных сотрудников и т. д.), производственные помещения с определенными характеристиками, дороги, сооружения и прочие ресурсы, ПС способна в той или иной степени удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

В результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов получают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Эти свойства обозначаются таким понятием, как *эффект целостности системы*. Например, нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования и используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т. п. И, наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают станки, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации работников, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений.

В рыночной экономике существенную роль играет такой человеческий ресурс, как *предпринимательская способность (предприимчивость)*. Это особый вид ресурса, который приводит в движение, организует взаимодействие всех остальных видов ресурсов ПС.

### **3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента**

Предприятие представляет собой производственную систему. С управленческой точки зрения его можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных

условий.

Люди и условия их деятельности в своей совокупности образуют то, что называется организационной структурой. Действия людей, направленные на создание такой структуры, обеспечение необходимых предпосылок ее функционирования и обновления называются организационным процессом или организацией.

Слово «организация», восходящее к греческому «органон» – «инструмент» или «орудие», в русский язык попало кружным путем через французский, где основным его значением было «устройство».

Организация как структура характеризуется рядом основополагающих признаков, первым и едва ли не главным из которых является наличие цели, стоящей перед ней. Цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для их личных задач. Вторым признаком организации можно считать наличие в ней некоторого числа участников, которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели.

Такое единство действий членов организации достигается наличием внутреннего координирующего центра (в крупных организациях центров может быть несколько, один из которых – главный, а остальные как бы периферийные, подчиняющиеся ему). Центр придает организации стабильность, устойчивость внутренним и внешним связям, что представляется важным условием ее нормального функционирования и развития; существование центра представляет собой ее третий важнейший признак.

Четвертым признаком организации является координация всех ее внутренних процессов на основе принципа саморегулирования. Суть саморегулирования состоит в том, что организационный центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия ее членов.

Пятым признаком организации можно считать ее обособленность, наличие границ, отделяющих ее от внешнего окружения, в том числе от других организаций.

Наконец, шестой признак – организационная культура, представляющая собой совокупность норм поведения, традиций, символов, словом, всего того, что отличает данную организацию

от других. Организационная культура формируется постепенно, и в этот процесс вносит вклад каждый из членов организации. Лицо любой организации определяется несколькими группами переменных факторов.

Из первичных факторов главным на сегодняшний день является внешняя среда, во многом определяющая границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация постоянно приспосабливается к среде, оценивает по ее реакции успешность своих действий.

Другим первичным фактором является среда внутренняя. Ее образует совокупность средств производства, персонал с его культурными традициями, ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

Внутренняя и внешняя среда во многом задают организационные цели. В окончательном варианте последние формулируются руководством в виде стратегического выбора, который часто носит субъективный характер. Цели оказывают обратное воздействие на организацию и особенности ее построения и функционирования.

Перечень и характер влияния различных переменных факторов на предприятие как объект производственного менеджмента представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Влияние переменных факторов на предприятие



К факторам, влияющим на организацию, относятся также внутренняя расстановка сил, политика руководства по отношению к различным сторонам ее жизни: персоналу, нововведениям, мотивации и пр.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

Рассмотрите ситуацию и представьте доклад согласно приведенному ниже алгоритму.

КАМАЗ был функционирующим предприятием, но его задолженность, по разным источникам, достигала в определенное время 9 млрд. руб., управляемость оставляла желать лучшего, а менеджмент имел низкую эффективность, предприятие несло ощутимые убытки.

Правительство Татарстана приняло решение о введении внешнего управления КАМАЗом с целью определить экономическое состояние этого важнейшего для республики предприятия и вывести его из кризисной ситуации. Новая команда, прежде всего, определила реальную ситуацию на предприятии. Выяснилось, что КАМАЗ в последнее время сокращал свое присутствие на рынках, упуская не только перспективные секторы (нишу малолитражного грузовика прочно заняла «ГАЗель», нишу грузовиков для сверхдальних перевозок – «Мерседес»), но и те, которые контролировал ранее. У КАМАЗа не было четкой стратегии – ее заменяли бизнес-планы, под которые подтягивались кредиты. Так, привлеченных средств в размере 350 млн дол. не хватило даже на финансовую стабилизацию, не говоря уже о создании совместно с зарубежными партнерами завода двигателей, мостов и трансмиссий.

Причиной всех этих проблем был глубокий кризис менеджмента: страстная увлеченность процессом производства автомобилей сопровождалась полным отсутствием интереса к результату, к продаже автомобилей — главное, их произвести, и чем больше, тем лучше. Новая команда зафиксировала на предприятии следующую ситуацию: прежнее руководство компании не изучало рынки сбыта продукции, маркетинговые исследования не проводились, дилерская сеть разрушена, поставкой комплектующих и продажей автомобилей занимались посредники, оплата услуг которых включалась в себестоимость и которые, кроме того, активно

формировали «черный» рынок. При себестоимости в 200 тыс. руб. «КамАЗы» продавались по 85 тыс. руб., 80% расчетов шло по бартеру, «живых» денег не было. Кредиты, взятые под залог имущества, были исчерпаны, а новых никто не предоставлял.

### **Порядок разработки ситуации.**

Порядок разработки ситуации предусматривал следующее.

1. Анализ, обоснование и систематизация основных причин, приведших к кризисной ситуации на предприятии. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером: финансово-экономические причины; производственно-технические причины; организационно-управленческие причины; причины социально-кадрового характера.

2. Формулировка и систематизация основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса.

3. Формулировка основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия; их классификация: проблемы, сформированные внешней средой; проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия; формирование системы антикризисных мер для данного предприятия, их группировка.

4. Меры неотложного характера, требующие: немедленного претворения в жизнь; меры, носящие разовый характер; меры, носящие постоянно действующий характер.

### **Задание 2**

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу.

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a) определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения и перечень альтернатив;
- b) рассчитать доходность;
- c) принять единственное решение.

## **Контрольные вопросы**

1. Чем отличаются производственные системы от технических и иных систем?
2. Что входит в состав производственной системы?
3. Какими признаками обладает организация?
4. Как влияют переменные факторы на предприятие?
5. Какие целевые установки преследует производственное предприятие?

## **4. ИМУЩЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### ***4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий***

Материально-техническую основу деятельности предприятия (организации, учреждения) любой организационно-правовой формы и форм собственности составляет принадлежащее ему (на различных принципах – правах) имущество. Без определенного имущества не могут осуществлять свою деятельность как крупные предприятия, так и индивидуальные предприниматели.

Имущество субъектов рыночной экономики — участников гражданского оборота может принадлежать на правах частной, государственной, муниципальной и смешанной собственности. В ст. 212 ГК РФ говорится, что в Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности. В ст. 8 Конституции Российской Федерации говорится о гарантии единства экономического пространства, свободного продвижения товаров, услуг и финансовых средств, поддержке конкуренции, свободе экономической деятельности.

В ГК РФ установлено, что в собственности граждан и юридических лиц может находиться любое имущество, за исключением видов имущества, которое в соответствии с законом не может принадлежать гражданам и юридическим лицам. Важно, что количество и стоимость имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц, не ограничивается, за исключением случаев, когда они установлены федеральным законом, и только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. Таким образом, ограничение гражданских прав в части собственности на имущество должно иметь объективную основу.

Коммерческие и некоммерческие организации, кроме государственных и муниципальных предприятий, а также учреждений, финансируемых собственником, являются собственниками имущества, переданного им в качестве вкладов (взносов) их учредителями (участниками, членами), а также имущества, приобретенного по иным основаниям.

За государственными и муниципальными унитарными

предприятиями закрепляется имущество, состоящее в государственной и муниципальной собственности, на правах владения, пользования и распоряжения в соответствии с законодательством. В случаях, предусмотренных законом, имущество может находиться в собственности казенного предприятия на правах оперативного управления. Таким образом, собственниками имущества, закрепленного за государственными и муниципальными предприятиями, являются государство и субъекты Российской Федерации или уполномоченные ими органы, органы местного самоуправления.

В соответствии с законодательством собственник имущества вправе совершать по отношению к нему любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие охраняемые законом права и интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

Государственное или муниципальное унитарное предприятие, которому имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения, не имеет права продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать под залог, вносить в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных товариществ и обществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника, который осуществляет контроль за использованием по назначению и за сохранностью принадлежащего предприятию имущества. Остальным принадлежащим предприятию имуществом оно распоряжается самостоятельно, если иное не предусмотрено законом или иными правовыми актами.

Казенное предприятие имеет право отчуждать или распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества. Собственник имущества, закрепленного за казенным предприятием, имеет право изъять лишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению. Это положение предусмотрено не только в ГК РФ, но и в типовом уставе казенного предприятия.

При переходе права собственности на государственное или

муниципальное предприятие как имущественный комплекс к другому собственнику государственного или муниципального имущества такое предприятие сохраняет право хозяйственного ведения на принадлежащее ему имущество. Право хозяйственного ведения и право оперативного управления имуществом прекращаются в соответствии с порядком, предусмотренным ГК РФ, другими законами и правовыми актами для прекращения права собственности, например, в соответствии с Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

В соответствии с законодательством средства соответствующего бюджета и иное государственное имущество, не закрепленное за государственными предприятиями и учреждениями, составляют государственную казну Российской Федерации, казну республик в составе Российской Федерации, казну края, области, города федерального значения, автономной области, автономного округа. Средства местного бюджета и иное муниципальное имущество, не закрепленное за муниципальными предприятиями и учреждениями, составляют муниципальную казну соответствующего поселения (городского, сельского или другого).

Право собственности на имущество, которое имеет собственника, может быть приобретено лицом (физическим или юридическим) на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества. Если происходит реорганизация предприятия, право собственника на принадлежащее ему имущество переходит к другим лицам – правопреемникам реорганизованного предприятия – юридического лица.

Право собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество, здания, сооружения и другое имущество, подлежащее государственной регистрации, возникает с момента такой регистрации в установленном порядке. Если вещь приобретается по договору, то право собственности у приобретателя возникает с момента передачи вещи, а когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации, то право собственности возникает с момента государственной регистрации, если иное не установлено законом. Бремя содержания принадлежащего собственнику имущества несет он сам, если иное не предусмотрено законом или договором. Например, бремя содержания арендованного имущества несет не его собственник, а арендатор, что должно быть предусмотрено в договоре аренды. В соответствии с налоговым

законодательством собственник недвижимого имущества должен уплачивать налог, а также налог при приобретении транспортных средств, другие сборы и пошлины.

Право собственности на имущество в соответствии с законодательством прекращается при отчуждении собственником своего имущества другим лицам, отказе собственника от права собственности, в случае гибели или уничтожения имущества и при утрате собственности на имущество в иных случаях, предусмотренных законом. Как указывалось выше, принудительное изъятие у собственника имущества не допускается, кроме случаев, когда по основаниям, предусмотренным законом (ст. 235 ГК РФ), производится следующее.

1. Обращение взыскания на имущество по обязательствам, которые возникают у предприятий при их неисполнении в соответствии с законодательством или договором. Изъятие имущества путем обращения взыскания на него по обязательствам собственника, как правило, производится на основании решения суда. Право собственности на имущество, на которое обращается взыскание, прекращается у собственника с момента возникновения права собственности на изъятое имущество у лица, к которому переходит это имущество. Как известно, по законодательным актам о приватизации (государственная программа приватизации) имущество, находящееся в государственной или муниципальной собственности, отчуждается в собственность граждан и юридических лиц.

Обращение же имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц (кроме государственных и муниципальных предприятий) в государственную собственность должно производиться на основании законодательства с возмещением стоимости этого имущества и других убытков, причиненных собственнику имущества при его национализации. Однако споры о возмещении убытков должны разрешаться судом.

2. Отчуждение имущества, которое в силу закона не может принадлежать данному лицу. Это имущество должно быть отчуждено собственником в течение года с момента возникновения права собственности на имущество, если законом не установлен иной срок. Если же имущество собственником не отчуждено в установленный срок, то такое имущество, с учетом его характера и назначения, по решению суда, выносимому по заявлению государственного органа и органа местного самоуправления, подлежит

принудительной продаже с передачей бывшему собственнику вырученной суммы либо передаче в государственную или муниципальную собственность с возмещением бывшему собственнику вырученной суммы, определенной судом, с вычетом затрат на отчуждение имущества.

3. Отчуждение недвижимого имущества в связи с изъятием участка. Как отмечалось выше, юридические лица (предприятия) и граждане могут иметь в собственности земельные участки. Устойчивое развитие предприятий, особенно основанных на частной форме собственности, во многом зависит от гарантий государства. Земельные участки, на которых размещено предприятие как имущественный комплекс, не могут быть изъяты без веских (по закону) на то оснований. В ст. 279 ГК РФ говорится, что земельный участок может быть у собственника изъят для государственных или муниципальных нужд путем выкупа, но собственник земельного участка должен быть не позднее чем за год до предстоящего изъятия земельного участка письменно об этом уведомлен органом, принявшим решение об изъятии.

В случае когда изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд либо ввиду ненадлежащего использования невозможно без прекращения права собственности на здание, сооружение или другое недвижимое имущество, находящееся на данном участке, это имущество может быть изъято у собственника путем выкупа государством или продажи с публичных торгов. Но если государственный орган или орган местного самоуправления, обратившийся в суд с требованием об изъятии земельного участка, не докажет, что изъятие земельного участка невозможно без прекращения права собственности на данное недвижимое имущество, то требование об изъятии недвижимого имущества не подлежит удовлетворению.

Выкуп бесхозяйственно содержащихся культурных ценностей, отнесенных в соответствии с законом к особо ценным и охраняемым государством, осуществляется в случаях, когда их собственник бесхозяйственно содержит данные ценности, что грозит утратой ими своего значения. Изъятие таких ценностей у собственника может быть произведено по решению суда путем выкупа государством или продажи ценностей с публичных торгов, при этом собственнику культурных ценностей возмещается их стоимость в размере, установленном оглашением сторон, а в случае



спора – судом. Если ценности продаются с публичных торгов, их собственнику передается вырученная от продажи сумма за вычетом расходов на проведение торгов.

Реквизиция у собственника имущества производится в интересах общества по решению государственного органа в случаях стихийных бедствий, аварий, эпидемий, эпизоотии и при иных обстоятельствах, носящих чрезвычайный характер. Изъятие имущества в данных случаях должно производиться в порядке и на условиях, установленных законом, с выплатой собственнику стоимости реквизированного имущества. Если собственник не согласен с оценкой стоимости реквизированного имущества, он может обратиться с иском в суд.

В соответствии с законодательством имущество у собственника может быть по решению суда безвозмездно изъято в виде санкций за совершение преступления или иного правонарушения, т. е. произведена конфискация имущества. Так, имущество может быть конфисковано за нарушение отдельных таможенных правил. В случаях, предусмотренных законом, конфискация может быть произведена в административном порядке, но собственник конфискованного имущества может такое решение обжаловать в суде.

В соответствии с Основами гражданского законодательства (ст. 133) лицо, которое без установленных законодательством или сделкой оснований приобрело имущество за счет другого, обязано возвратить последнему неосновательно полученное имущество. В случае неосновательного получения лицом имущества оно обязано возвратить или возместить все доходы, которые оно извлекло или должно извлечь из этого имущества с того времени, когда это лицо узнало или должно узнать о неосновательности обогащения.

В соответствии с ГК РФ (глава 60) лицо, которое без установленных законом, иными правовыми актами или сделкой оснований приобрело или сберегло имущество (приобретатель) за счет другого лица (потерпевшего), обязано возвратить последнему неосновательно приобретенное или сбереженное имущество (неосновательное обогащение). Однако не подлежит возврату в качестве неосновательного обогащения:

1) имущество, переданное во исполнение обязательства до наступления срока исполнения, если обязательством не предусмотрено иное;

2) имущество, переданное во исполнение обязательства

по истечении срока исковой давности;

3) заработная плата и приравненные к ней платежи, пенсии, пособия, стипендии, возмещение вреда, причиненного жизни или здоровью, алименты и иные денежные суммы, предоставленные гражданину в качестве средства к существованию, при отсутствии недобросовестности с его стороны и счетной ошибки;

4) денежные суммы и иное имущество, предоставленное в исполнение несуществующего обязательства, если приобретатель докажет, что лицо, требующее возврата имущества, знало об отсутствии обязательства либо предоставило имущество в целях благотворительности.

В соответствии с законодательством имущество, находящееся в государственной и муниципальной собственности, по установленным правилам отчуждается в собственность юридических лиц и граждан.

#### ***4.2. Состав имущества производственных предприятий***

В соответствии с гражданским законодательством к объектам гражданских прав в Российской Федерации относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; информация; результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность); нематериальные блага. В соответствии со ст. 132 ГК РФ предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Имущество, находящееся в собственности (владении, оперативном управлении) предприятий, организаций и учреждений, подразделяется на недвижимое и движимое (вещи).

К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, т. е. объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения.

К недвижимым вещам (недвижимому имуществу) относятся также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимому имуществу может быть отнесено и другое имущество.

Вещи, не относящиеся к недвижимым, включая деньги и ценные бумаги, признаются движимым имуществом. Регистрация прав на движимые вещи не требуется, кроме случаев, указанных в законе.

Недвижимое имущество подлежит в установленном порядке государственной регистрации в едином государственном регистре учреждениями юстиции. Государственной регистрации подлежат следующие права на недвижимое имущество: право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, право постоянного пользования, ипотека, сервитута, право пожизненного наследуемого владения, а также иные права, предусмотренные нормативными актами.

Право собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество, здания, сооружения, которые подлежат государственной регистрации, возникает с момента такой регистрации. Право собственности на имущество, которое имеет собственник, может быть приобретено другим лицом на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества.

Полученные предприятием доходы (прибыль), произведенная продукция, работы в результате использования принадлежащего ему имущества принадлежат предприятию, использующему это имущество на законном основании, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором об использовании этого имущества.

Право собственности у приобретателя вещи по договору возникает с момента ее передачи, если иное не предусмотрено законом или договором. А если отчуждаемое имущество подлежит

государственной регистрации, то право собственности у приобретателя такого имущества возникает с момента регистрации.

Сделки юридических лиц по поводу отчуждения имущества должны совершаться в письменной форме путем составления документа, выражающего содержание сделки и подписанного лицом или лицами, совершившими сделку, или должным образом уполномоченными лицами. В соответствии со ст. 164 ГК РФ сделки с землей и другим недвижимым имуществом подлежат государственной регистрации в соответствии с ГК РФ и законом о регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Предприятие как юридическое лицо, не являющееся собственником имущества, но добросовестно, открыто и непрерывно владеющее как своим собственным недвижимым имуществом в течение 15 лет либо иным имуществом в течение 5 лет, приобретает право собственности на это имущество (приобретательная давность). Но право собственности на недвижимое и иное имущество, подлежащее государственной регистрации, возникает у предприятия, приобретающего это имущество в силу приобретательной давности, с момента такой регистрации (п. 1 ст. 234 ГК РФ).

Помимо деления имущества предприятия (организации) на недвижимое и движимое, согласно Положению о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации все имущество, отражаемое в бухгалтерском балансе предприятия, подразделяется на следующие виды: капитальные и финансовые вложения, основные средства и нематериальные активы, сырье, материалы, готовая продукция и товары, незавершенное производство и расходы будущих периодов, капитал и резервы, расчеты с дебиторами и кредиторами, прибыль (убыток). Приведем краткую характеристику отдельных составляющих совокупности имущества предприятий (организаций).

**Основные средства** представляют собой совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда и действующих в натуральной форме в течение длительного времени как в сфере материального производства, так и в непроизводственной сфере.

К основным средствам относятся здания, сооружения, передаточные устройства, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент,

производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие основные средства.

К основным средствам также относятся капитальные вложения на улучшение земель (мелиоративные, осушительные, ирригационные и другие работы) и в арендованные здания, сооружения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным средствам. Капитальные вложения в многолетние насаждения, улучшение земель включаются в состав основных средств ежегодно в сумме затрат, относящихся к принятым в эксплуатацию площадям, независимо от окончания всего комплекса работ.

В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности предприятия (организации) земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

Основные средства отражаются в бухгалтерском учете и отчетности по первоначальной стоимости, т. е. по фактическим затратам их приобретения, сооружения и изготовления. Изменение первоначальной стоимости основных средств допускается в случаях достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации соответствующих объектов. Стоимость основных средств предприятия погашается путем начисления износа (амортизированной стоимости) и списания на издержки производства (обращения) в течение нормативного срока их полезного использования по нормам, утвержденным в установленном законодательством порядке (за исключением земельных участков, объектов природопользования и других объектов, относящихся к основным средствам, по которым порядок начисления износа устанавливается отдельными нормативными актами).

Накопленный износ (амортизированная стоимость) основных средств отражается в учете и отчетности отдельно.

**Оборотные средства** на предприятиях (в организациях) учитываются в составе средств в обороте, а в бюджетных организациях – в составе малоценных предметов и других ценностей:

а) предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости;

б) предметы стоимостью на дату приобретения не более 100-кратного (для бюджетных учреждений – 50-кратного) установленного законодательством Российской Федерации

минимального размера месячной оплаты труда за единицу (исходя из стоимости, предусмотренной в договоре), независимо от срока их службы, за исключением сельскохозяйственных машин и орудий, строительного механизированного инструмента, а также рабочего и продуктивного скота, которые относятся к основным средствам независимо от стоимости;

в) орудия лова (тралы, неводы, сети, мережи и другие) независимо от их стоимости и срока службы;

г) бензодвигательные пилы, сучкорезки, сплавной трос, сезонные дороги, усы и временные ветки лесовозных дорог, временные здания в лесу сроком эксплуатации до двух лет (передвижные обогревательные домики, котлопункты, пиловочные мастерские, бензозаправки и т.д.);

д) специальные инструменты и специальные приспособления (инструменты и приспособления целевого назначения, предназначенные для серийного и массового производства определенных изделий или для изготовления индивидуального заказа) независимо от стоимости; сменное оборудование (многократно используемые в производстве приспособления к основным средствам и другие вызываемые специфическими условиями приготовления продукции устройства – изложницы и принадлежности к ним, прокатные валки, фурмы воздушные, челноки, катализаторы и сорбенты твердого агрегатного состояния и т. п.) независимо от их стоимости;

е) специальная одежда, специальная обувь, а также постельные принадлежности независимо от их стоимости и срока службы;

ж) форменная одежда, предназначенная для выдачи работникам предприятия (организации), независимо от ее стоимости и срока службы;

з) временные (нетитульные) сооружения, приспособления и устройства, затраты по возведению которых относятся на себестоимость строительных работ в составе накладных расходов;

и) тара для хранения товарно-материальных ценностей на складах или осуществления технологических процессов стоимостью в пределах лимита, установленного в подпункте «б», по цене приобретения или изготовления;

к) предметы, предназначенные для выдачи напрокат, независимо от их стоимости;

л) молодняк животных и животные на откорме, птица,

кролики, пушные звери, семьи пчел, а также ездовые собаки, сторожевые собаки, подопытные животные;

м) многолетние насаждения, выращиваемые в питомниках в качестве посадочного материала.

Стоимость находящаяся в эксплуатации перечисленных средств труда и предметов (за исключением названных в подпунктах «д» и «к», а также по приводимым в подпунктах «л» и «м», износ по которым не начисляется) может погашаться предприятием (организацией) путем начисления износа в размере 50% стоимости при передаче их со склада в эксплуатацию и в размере остальных 50% (за вычетом стоимости этих предметов по цене их возможного использования) при выбытии за непригодностью или путем начисления износа в размере 100% при передаче указанных выше средств труда и предметов в эксплуатацию. Малоценные предметы стоимостью не более  $1/20$  установленного в соответствии с подпунктом «б» лимита за единицу могут списываться в расход по мере отпуска их в производство или эксплуатацию. В целях обеспечения сохранности этих предметов при эксплуатации в организации должен быть организован надлежащий контроль за их движением.

Стоимость специальных инструментов, специальных приспособлений и сменного оборудования погашается в соответствии с установленной нормой или сметной ставкой, рассчитанной исходя из сметы расходов на их изготовление (приобретение) и запланированного выпуска продукции с помощью этих инструментов и приспособлений. Стоимость специальных инструментов и специальных приспособлений, предназначенных для индивидуальных заказов или используемых в массовом производстве, разрешается полностью погашать в момент передачи в производство соответствующих инстинктов и приспособлений.

**Нематериальные активы.** В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации к нематериальным активам, используемым в течение длительного периода (свыше одного года) в хозяйственной деятельности и приносящим доход, относятся права, возникающие:

- из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объекты смежных прав, на программы для ЭВМ, базы данных и другие;
- из патентов на изобретения, промышленные образцы,

селекционные достижения, из свидетельств на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания и лицензионных договоров на их использование;

- из прав на ноу-хау и др.

Кроме того, к нематериальным активам относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами и организационные расходы.

Нематериальные активы отражаются в учете и отчетности в сумме затрат на приобретение, изготовление и расходов по их доведению до состояния, в котором они пригодны для использования в запланированных целях. При реализации (продаже) нематериальных активов, передаче их в аренду применяют цены, установленные по договоренности (рыночные цены), если иное не установлено нормативными актами.

По объектам, по которым проводится погашение стоимости, нематериальные активы равномерно (ежемесячно) переносят свою первоначальную стоимость на издержки производства или обращения по нормам, определяемым предприятием (организацией) исходя из установленного срока их полезного использования. По нематериальным активам, по которым невозможно определить срок полезного использования, нормы переноса стоимости устанавливаются в расчете на 20 лет (но не более срока деятельности организации). Амортизация нематериальных активов учитывается и отражается в отчетности отдельно.

В соответствии со ст. 138 ГК РФ за гражданином и юридическим лицом признается исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т. п.).

**Интеллектуальная собственность** – это понятие, применяемое к результатам интеллектуальной деятельности и к объектам индивидуализации юридических лиц и результатов их хозяйственной деятельности. Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, используемые в производстве, признаются промышленной собственностью. К ней относятся права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, секреты производства, а также используемые в гражданском обороте обозначения в целях индивидуализации отдельных юридических лиц



и производимой продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания).

Основными нормативными актами, регулирующими права предприятий (организаций) в сфере нематериальных активов, являются следующие: Закон РФ об авторских правах и смежных правах, Патентный закон РФ, Закон РФ о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров, Закон РФ об охране топологии интегральных микросхем, Закон РФ о правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных, ГК РФ и др.

Важное место в совокупности нематериальных активов занимают такие объекты промышленной собственности, как изобретения, полезные модели и промышленные образцы. К изобретениям относятся: устройство, вещество, способ, штамм микроорганизма, культуры клеток растений и животных, применение указанных объектов по новому назначению. Полезными моделями являются конструктивное выполнение средств производства, предметов потребления и их составных частей. Промышленным образцом является художественно-конструктивное решение изделия, определяющее его внешний вид.

Документами, удостоверяющими приоритет, авторство, исключительное право пользования объектом промышленной собственности, по законодательству является патент, свидетельство. Патент может действовать от 10 до 20 лет, а свидетельство – в течение 5 лет со дня поступления заявки в Роспатент. Патент выдается на 20 лет, если обеспечиваются следующие условия патентоспособности: новизна, изобретательский уровень и промышленная применимость; на 10 лет – при условии новизны, оригинальности и промышленной применимости. Срок действия данного патента может быть продлен, но не более чем на 5 лет. Свидетельство выдается при условии новизны и промышленной применимости. Срок действия свидетельства может быть продлен до 3 лет. Патентообладателю принадлежит исключительное право на использование охраняемых патентом изобретения, полезных моделей, промышленного образца по своему усмотрению, если такое использование не нарушает прав других патентообладателей. Если же патентообладатель не может использовать объект промышленной собственности, не нарушая при этом прав другого патентообладателя, он имеет право требовать от последнего заключения

лицензионного договора. Патентообладатель может уступить полученный патент другому лицу по договору, который должен быть зарегистрирован в Роспатенте.

Лицензионным договором является соглашение, по которому патентообладатель обязуется предоставить право на использование охраняемого объекта промышленной собственности другому лицу, обязанному вносить патентообладателю платежи и осуществлять иные действия согласно данному договору. В соответствии с законодательством в Российской Федерации действуют следующие виды лицензионных договоров: исключительная лицензия, неисключительная лицензия и открытая лицензия, регламентирующие соответственно права патентообладателя (лицензиара) и лицензиата.

Объекты промышленной собственности должны быть зарегистрированы Роспатентом: изобретения – в Государственном реестре изобретений РФ, полезная модель – в Государственном реестре полезных моделей РФ, промышленный образец – в Государственном реестре промышленных образцов РФ.

Не рассматривая сущность всех видов нематериальных активов, которые могут быть в собственности предприятия, необходимо дать характеристику понятия ноу-хау.

Под ноу-хау понимаются не являющиеся общеизвестными и практически применимые в производстве и хозяйственной деятельности различного рода технические, коммерческие, производственно-экономические знания и опыт, включая методы, способы и навыки, необходимые для проведения проектирования, расчетов, строительства и изготовления каких-либо объектов и изделий, научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, разработки и использование технологических процессов, методы и способы лечения, знания и опыт административного, организационного, управленческого, экономического, финансового или иного порядка.

Как объекты ноу-хау могут рассматриваться также материалы заявок на выдачу патентов Российской Федерации на изобретения, по которым еще не сделаны выкладки и нет публикаций.

Нематериальные активы, как отмечалось выше, подлежат отражению в учете в сумме затрат на приобретение, включая расходы по их доведению до состояния, в котором они пригодны к использованию в запланированных целях, по нормам, определяемым

на предприятии, исходя из установленного срока их использования. Если же по отдельным видам нематериальных активов нельзя определить срок полезного использования, то нормы износа устанавливаются в расчете на 20 лет, но не более срока деятельности предприятия.

## Задания для самостоятельной работы

### Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 2 единицы комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

#### Пример решения.

Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}},$$

где  $Q$  – оптимальный размер заказа, шт.;  $A$  – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;  $S$  – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.;  $W$  – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 1600}{0,15 \cdot 480}} = 94,28(\text{шт}).$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

### **Задание 2**

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

### **Задание 3**

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

### **Задание 4**

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

### **Задание 5**

Исходные данные те же, что и в задании 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

### **Задание 6**

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч.

Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а, именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

### **Контрольные вопросы**

1. Что составляет материально-техническую основу деятельности предприятия?
2. Какие виды собственности вы знаете?
3. Каким предприятиям принадлежит имущество на праве хозяйственного ведения, при этом не имеют права продавать принадлежащее им на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать под залог?
4. Какие предприятия имеют право отчуждать или распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества?
5. В каких случаях возможно принудительное изъятие у собственника имущества?

## 5. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА. ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА

### 5.1. Производственный процесс и его структура

*Производственный процесс* на промышленном предприятии представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов труда и естественных процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовую продукцию (изделия).

Изделием называется любой предмет или набор предметов труда, подлежащих изготовлению на предприятиях (детали, сборочные единицы, комплексы и комплекты).

Технология изготовления изделия состоит из ряда операций, выполняемых в определенной последовательности.

Операцией называется часть технологического процесса, выполняемая над определенным предметом труда на одном рабочем месте одним рабочим или бригадой.

Организация производственных процессов требует комплексного подхода, начиная с классификации этих процессов и кончая их построением в пространстве и во времени.

Производственные процессы по их роли в общей структуре производства делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Основным называется производственный процесс, который выполняется непосредственно для изготовления предусмотренной планом продукции предприятия. Совокупность основных производственных процессов составляет *основное производство* данного предприятия.

Основное производство предприятия обычно состоит из трех стадий: заготовительной, обработочной и сборочной.

На заготовительной стадии изготавливаются заготовки (отливки, поковки, штамповки и т. п.), которые подвергаются дальнейшей обработке. На обработочной стадии заготовки или основные материалы подвергаются обработке (механической, термической, электрохимической и т. п.) и превращаются в готовые детали, которые направляются на сборку или реализуются на сторону. Сборочная стадия производства охватывает слесарно-сборочные, испытательные, окрасочные, упаковочные и другие процессы,

в результате которых получается готовая продукция предприятия.

Основной производственный процесс, осуществляемый на промышленном предприятии, представлен на рисунке 3.

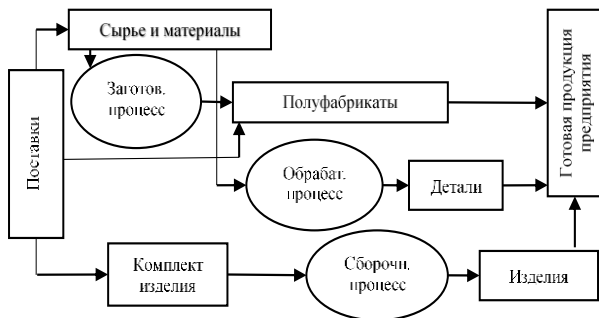


Рис. 3. Схема основного производственного процесса предприятия

*Вспомогательным* называется процесс, обеспечивающий осуществление основного производства, например, производство для собственных нужд инструмента и приспособлений, различных видов энергии, ремонт оборудования и сооружений и т. д. Совокупность вспомогательных процессов образует *вспомогательное производство* предприятия (например, инструментальное, ремонтное, энергетическое и т. п.).

*Обслуживающие* процессы питают основное и вспомогательное производство материалами, полуфабрикатами, инструментами и приспособлениями, осуществляют погрузку, разгрузку и складирование материально-энергетических ресурсов. Совокупность таких процессов образует *обслуживающее производство* (хозяйство) (например, транспортное, складское и др.).

Вспомогательные и обслуживающие процессы непосредственно не связаны с выпуском продукции, но они необходимы для обеспечения ритмичного, эффективного хода основного процесса.

Опыт работы предприятий показывает, что эффективность основных производственных процессов и предприятия в целом во многом зависит от уровня организации вспомогательных и обслуживающих процессов.

При организации производственных процессов в каждом

конкретном случае необходимо научно обоснованно учесть влияние основных факторов.

Основными факторами, определяющими организацию производственных процессов, являются: конструктивно-технологические особенности (характер) выпускаемой продукции, объем выпуска продукции (годовая производственная программа) и вид специализации производства.

## ***5.2. Принципы организации производственных процессов***

Производственный менеджмент должен обеспечить высокие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, всемерную экономию времени, высокое качество и эффективность производства продукции. Для этого необходимо, чтобы организация производства в целом и организация производственного процесса основывались на следующих научных принципах.

Специализация производственного процесса предполагает его расчленение на составные части и закрепление за отдельными рабочими местами, производственными участками ограниченного количества деталей операций, технологических процессов.

В этих условиях появляются объективные возможности эффективного использования высокопроизводительного оборудования.

Пропорциональность – это согласованность по производительности и производственным мощностям всех производственных подразделений предприятия и отдельных рабочих мест. Повышение степени пропорциональности позволяет более полно использовать производственное оборудование, основные фонды в целом.

Непрерывность – этот принцип заключается в том, что каждая последующая операция технологического процесса данного объекта производства начинает выполняться сразу же после завершения предыдущей, т. е. отсутствуют перерывы во времени. Благодаря этому сокращается длительность цикла производства, улучшается использование оборотных фондов.

Параллельность предполагает в определенной степени одновременное выполнение технологических процессов по изготовлению деталей (сборочных узлов) одного и того же изделия



во времени. Повышение уровня параллельности приводит к сокращению длительности цикла изготовления продукции, улучшению использования оборотных фондов предприятия.

Прямоточность заключается в том, что все объекты производства в процессе изготовления в пространстве проходят по кратчайшему пути без возвратных движений. Этого можно достигнуть при предметной специализации и применении поточных форм организации производства. В результате повышается эффективность использования транспортных средств, а также производственного оборудования, снижается себестоимость продукции.

Ритмичность предполагает такую организацию производственных процессов, когда в равные отрезки времени выполняются определенные (равные) объемы работ и выпускается равное количество продукции. Наиболее высокий уровень ритмичности достигается при полном соблюдении требований отмеченных выше принципов. В результате выполнения данного принципа повышаются все основные технико-экономические показатели производства.

Автоматичность представляет собой максимально возможную и экономически целесообразную автоматизацию как частичных процессов, так и производственного процесса в целом. Главный результат автоматизации – значительное повышение производительности труда.

Достаточно полное соблюдение требований перечисленных принципов организации производственных процессов возможно при применении соответствующих форм организации производства и труда, начиная от рабочих мест, производственных участков и кончая цехами и производственными единицами.

### ***5.3. Организация подготовки производства новой продукции***

*Обновление производства конкурентоспособной продукцией* является важнейшим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия на рынке. Для этого должен осуществляться постоянный анализ факторов эффективности нововведений, по результатам которого формируется техническая политика.

Техническая политика предприятия – генеральная линия, система стратегических мер, проводимая его руководством в области повышения качества продукции, ресурсосбережения,

организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов предприятия.

К этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики предприятия относятся следующие. 1) Проведение маркетинговых исследований с целью определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров. 2) Разработка стратегии предприятия, техническая политика. Одним из важнейших компонентов технической политики предприятия является ресурсосбережение, стратегию которого следует формировать во взаимосвязи с решением проблемы качества.

На рисунке 4 приведена матрица «качество-ресурсоемкость» (количество ресурсов, необходимое для производства единицы продукции).

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	Низкая	1. Товар некачественный, но дешевый	2. Товар качественный и дешевый
	Высокая	4. Товар некачественный и дорогой (неэффективный)	3. Товар качественный, но дорогой

Рис. 4. Матрица «качество-ресурсоемкость»

После нахождения сектора, в котором располагается товар по уровню качества и ресурсоемкости, можно предварительно определить направление стратегии его развития (рис. 5).

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	Низкая	1. Повышать качество товара	2. Расширять рынок сбыта товара
	Высокая	4. Переходить на новую модель товара	3. Снижать ресурсоемкость товара

Рис. 5. Стратегии развития товара в зависимости от уровня его качества и ресурсоемкости

3) Проведение НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) по созданию конкурентоспособных товаров и техническому расширению предприятия. Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба.

Основными направлениями ускорения и повышения эффективности НИОКР являются:

- оптимизация уровня межвидовой и внутривидовой унификации продукции, технологических процессов, элементов производства;
- повышение научно-технического потенциала НИОКР;
- применение современных форм организации НИОКР;
- повышение уровня организованности управленческих и производственных процессов.

4) Организационно-технологическая подготовка производства новых товаров включает:

- технологическую подготовку производства (ТПП);
- организационную подготовку производства (ОПП).

Технологическая подготовка производства (ТПП) – это совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих технологическую готовность предприятия в плановом порядке выпускать продукцию, установленную ГОСТами и техническими условиями качества.

Организационная подготовка *производства (ОПП)* состоит из следующих этапов:

- проектирование новых производственных участков;
- заключение договоров с новыми поставщиками ресурсов;
- разработка оперативно-календарных планов запуска и выпуска продукции;
- оперативное управление производством новой продукции.

5) Производство и реализация новых товаров предприятия.

#### ***5.4. Типы производства и их технико-экономическая характеристика***

Под *типом производства* понимается совокупность признаков, определяющих организационно-технологическую характеристику производственного процесса, осуществляемого как на одном рабочем месте, так и на совокупности их в масштабе участка, цеха, завода.

Тип производства является важнейшим параметром, определяющим формы и методы организации труда, производственного процесса, оперативно-календарного планирования, системы управления и т. д.

В основу классификации типов производства положены следующие факторы: характер (конструктивно-технологические особенности) и номенклатура выпускаемой продукции, объем выпуска (годовая производственная программа), степень постоянства номенклатуры. В зависимости от этих факторов меняется также вид и уровень специализации производства, начиная от рабочего места и кончая предприятием.

Исходя из указанных основных факторов на промышленных предприятиях различаются три основных типа производства: единичное, серийное и массовое.

Единичный тип производства характеризуется изготовлением широкой номенклатуры изделий, производство которых в течение длительного времени (год и более), как правило, не повторяется. При этом рабочие места не имеют определенной специализации.

Серийный тип – характеризуется производством ограниченной номенклатуры изделий с определенной конструктивно-технологической однородностью. При этом изготовление каждого из изделий повторяется с определенной периодичностью. В зависимости от степени повторяемости различают следующие разновидности серийного производства: мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное. При этом рабочие места имеют определенную специализацию, прямо пропорциональную уровню серийности.

Массовый тип производства характеризуется узкой номенклатурой изделий (одно или несколько), выпуск которых непрерывно повторяется в течение продолжительного времени (года и более). При этом рабочие места максимально специализированы (одна, две, до трех деталиеопераций).

Тип производства определяется *коэффициентом закрепления операций* за рабочим местом, производственным участком, цехом и предприятием в целом.

Коэффициент закрепления операций производственного участка можно определить по формуле:

$$k_3 = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{w}; i = 1, 2, \dots, n,$$

где  $k_i$  – число технологических операций по  $i$ -й детали;  $w$  – число рабочих мест на участке;  $k_3$  – количество типоразмеров деталей, обрабатываемых на данном участке в течение месяца.

В зависимости от величины  $k_3$  определяется серийность:

$k_3 > 21 - 40$  – единичное и мелкосерийное производство;

$k_3 = 11 - 20$  – среднесерийное, производство;

$k_3 = 4 - 10$  – крупносерийное производство;

$k_3 = 1 - 3$  – массовое производство.

Тип производства цеха определяется по типу производства участка, на котором выполняются наиболее важные ответственные операции или установлено наиболее ценное оборудование, например, в механических цехах – это участки по обработке валов или станин, а в штамповочных цехах – участки с наиболее мощными прессами.

Тип производства предприятия, которое специализировано на выпуске одного вида продукции, определяется типом производства ведущего цеха. На промышленном предприятии ведущим цехом является сборочный или механосборочный.

На одном и том же предприятии возможно наличие нескольких типов производства. Следовательно, если предприятие специализировано на изготовлении нескольких видов изделий, то тип его производства определяется по типу производства тех изделий, где занята основная часть рабочей силы или где сосредоточена значительная часть основных производственных фондов.

Технико-экономическая характеристика каждого типа производства дается исходя из следующих факторов: применяемого оборудования, квалификации рабочих, уровня разработки технологических процессов, взаимозаменяемости изделий, уровня экономических показателей.

В условиях единичного типа производства применяется универсальное оборудование, высокая квалификация рабочих, технологические процессы разрабатываются укрупненно. В условиях серийного типа применяется частично специализированное, гибко перенастраиваемое оборудование, технологические процессы разрабатываются более точными методами – по детально,

по маршрутным картам, изделия получают частично взаимозаменяемыми. Экономические показатели по сравнению с единичным типом высокие (производительность в 1,5-2,0 раза выше, себестоимость в 1,3-1,6 раза ниже).

Таблица 2

Особенности типов производства

Элементы производственного процесса	Единичное производство	Массовое производство
1. Количество конечной продукции, выпускаемой за год, шт.	1-2	Тысячи и более
2. Уровень технологической и функциональной специализации	Низкий	Высокий
3. Количество деталей-операции, выполняемых на одном рабочем месте за месяц	Свыше 40	1
4. Уровень межпроектной и внутривидовой унификации изделия и его элементов	Высокий	Низкий
5. Технологический процесс изготовления	Маршрутная технология	Пооперационная технология
6. Технологическое оборудование	Универсальное	Специальное
7. Режущий и мерительный инструмент	Универсальный	Специальный
8. Рабочие	Высокой квалификации	Низкой квалификации
9. Коэффициент использования металлов	0,40-0,60	0,80-0,95
10. Уровень автоматизации производства	0,30-0,50	0,90-0,99
11. Трудоемкость и себестоимость изготовления единицы продукции	Высокая	Низкая
12. Качество продукции	Удовлетворительное	Хорошее

В условиях массового типа применяется в основном специальное, частично также гибко переналаживаемое оборудование, технологические процессы разрабатываются высокоточными методами – подетально, пооперационно, изделия полностью взаимозаменяемы. Экономические показатели наиболее высокие, высокое и качество продукции.

Известно, что мелкосерийный тип производства по важнейшим экономическим показателям стоит ближе к единичному производству, а крупносерийный – к массовому типу производства.

Следовательно, на стадии проектирования нового производства или при реконструкции и техническом его перевооружении необходимо разработать такие организационно-технические мероприятия, которые позволили бы внедрить элементы форм и методов крупносерийного и массового производств (например, повышение уровня специализации, ритмичности и автоматичности производства).

В первую очередь можно внедрить группу организационно-технических мероприятий.

К организационно-техническим мероприятиям относятся унификация и стандартизация выпускаемой продукции, которые повышают серийность производства при неизменности годовых производственных программ; применение принципов групповых и поточных методов организации производства и др.

Применение прогрессивных форм организации производства позволяет при относительно низкой его серийности достигнуть результатов, свойственных более высоким типам производства.

### ***5.5. Методы организации производственного процесса***

Тип производства определяет метод его организации. Различают поточный, партионный и единичный методы организации производства.

Поточный метод организации производства – метод, основанный на ритмичной повторяемости согласованных во времени и в пространстве основных, вспомогательных и обслуживающих производственных операций, выполняемых на специализированных рабочих местах, расположенных по ходу технологического процесса. Этот метод характерен для массового и крупносерийного типов производства.

Партионный метод организации производства – метод, при котором периодически изготавливается продукция относительно ограниченной номенклатуры в количествах, определяемых партиями пуска и запуска. Партионный метод характерен для серийного типа производства.

Единичный метод организации производства – метод, при котором изготавливается широкая номенклатура продукции в единичных экземплярах, повторяющихся через определенный промежуток времени либо не повторяющихся.

Факторы, влияющие на выбор метода организации производства:

- номенклатура выпускаемой продукции;
- масштаб (годовая программа) выпускаемой продукции;
- периодичность выпуска;
- трудоемкость выпуска;
- характер технологии производства.

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т.п.) в одном месте, гибкость процесса.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

На однопредметной прерывно-поточной (прямоточной) линии (ОППЛ) обрабатывается кронштейн. Технологический процесс состоит из четырех операций: токарной, сверлильной, фрезерной и шлифовальной. Длительность операций соответственно составляет, мин:  $t_1 = 1,9$ ;  $t_2 = 1,1$ ;  $t_3 = 2,1$ ;  $t_4 = 1,3$ . Месячная программа – 12 600 шт. В месяце 21 рабочий день. Режим работы линии – двухсменный. Продолжительность рабочей смены – 8 ч. Период оборота линии – 0,5 смены. Брак на операциях отсутствует.

Определите такт линии, число рабочих мест и их загрузку, число рабочих-операторов. Составьте график регламентации рабочих мест и рабочих-операторов на линии (постройте стандарт-план работы ОППЛ). Рассчитайте величину межоперационных оборотных заделов и постройте график их движения. Определите величину среднего оборотного задела на линии, величину незавершенного производства и длительность производственного цикла обработки партии деталей.

### **Задание 2**

Определить длительность производственного цикла обработки партии деталей, состоящей из 6 шт. при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движения, если трудоемкость обработки по операциям составляет:



005-4 мин, 010-2 мин, 015-5 мин, 020-4 мин. Передача деталей поштучная. Построить графики для всех видов движения и сделать выводы об эффективности этих видов движения.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое технология?
2. Отрадите классификацию производственных процессов?
3. Из каких стадий состоит производственный процесс?
4. Какие принципы организации вы знаете?
5. Что такое техническая политика и какие этапы ее разработки вы можете назвать?

## **6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ**

### ***6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента***

Рациональная организация материально-технического снабжения и сбыта в значительной мере предопределяет на предприятии уровень использования средств производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции, увеличение прибыли и рентабельности. Этим определяется роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.

Снабжение производства необходимыми материальными ресурсами является начальным звеном производственного процесса, а сбыт готовой продукции – его завершением. Под материально-техническим снабжением предприятия понимается процесс обеспечения его всеми видами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления его производственно-хозяйственной деятельности. От организации снабжения, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимых ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива предприятия.

Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

В практике работы предприятий различают две формы снабжения: транзитную и складскую. При транзитной форме снабжения предприятие получает сырье и материалы непосредственно от предприятий, их добывающих, облагораживающих или производящих. Применение этой формы экономически оправдано во всех случаях, когда потребное на данный промежуток времени

количество сырья и материалов равно транзитной норме или больше ее. Складскую форму снабжения, при которой необходимые материальные ресурсы предприятие получает с баз и складов снабженческо-сбытовых организаций, экономически целесообразно использовать для материалов, потребляемых в небольших количествах.

Хозяйственные связи предприятий с поставщиками материальных ресурсов организуются как непосредственно с предприятиями–поставщиками, так и с территориальными органами снабжения. В первом случае важнейшей задачей является развитие прямых длительных связей, под которыми понимается такая форма хозяйственных отношений, когда конкретные условия поставки, ассортимент, качество, сроки, взаимная материальная ответственность и другие вопросы согласовываются непосредственно на основе прямых договоров.

Однако коммерческая деятельность предприятия не ограничивается лишь снабжением. Другой важной составной частью является сбыт готовой продукции. Любая продукция производится, в конечном счете, для потребления, поэтому она должна быть не только изготовлена, но и реализована, т. е. доведена до потребителя и оплачена последним. Этим и определяется роль и значение оперативно-сбытовой деятельности предприятий. Основная задача управления сбытом на предприятии заключается в обеспечении своевременного и наиболее полного выполнения плана по реализации продукции в соответствии с заключенными договорами. Поставка продукции потребителям должна быть своевременной, ритмичной, точно соответствовать по объему и ассортименту, отвечать действительным нуждам потребителей.

Как известно, материально-техническое снабжение и сбыт в масштабе народного хозяйства представляют собой две стороны единого процесса товарного обращения средств производства. Поэтому некоторые виды хозяйственных договоров могут быть лишь условно отнесены к снабжению или сбыту. Они могут одновременно служить для одного хозяйственного органа правовой формой материально-технического обеспечения, для другого – формой сбыта, реализации продукции.

Кроме этих форм снабжения, в настоящее время получили широкое распространение и другие формы и методы обеспечения предприятия материальными ресурсами: через товарно-сырьевые

биржи; аукционы; конкурсы; спонсорство; оптовые закупки; регулярные закупки мелкими партиями; снабжение производства по запросам; собственное производство и др.

Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами предприятие выбирает, исходя из особенностей ресурсов, продолжительности его получения, количества предложений, качества и цены, ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения предприятия ресурсами следует изучать надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции.

В отношениях с поставщиками надлежит соблюдать несколько основных принципов.

1. Обращаться с поставщиками так же, как и с покупателями своей продукции.

2. Не забывать демонстрировать на деле общность взаимных интересов.

3. Знакомить поставщика со своими планами. Особенно быть в курсе его деловых операций.

4. Учитывать в деловой практике интересы поставщика.

5. Соблюдать принятые на себя обязательства.

6. Стремиться к поддержанию стабильных деловых контактов с поставщиком.

### ***Управление материально-техническим снабжением производства***

Снабжение предприятий сырьем, основными и вспомогательными материалами, другими видами материально-технических ресурсов осуществляется отделами материально-технического обеспечения, выполняющими ряд функций.

1. Планирование потребности предприятия в материально-технических ресурсах, необходимых для функционирования основных и вспомогательных производств, а также для эксплуатационного и капитального строительства.

2. Составление заявок и спецификаций на потребные материально-технические ресурсы и представление их в отделы материально-технического снабжения и плановые отделы вышестоящих органов.

3. Осуществление всей оперативной деятельности по реализации планов снабжения (заключение договоров, получение

материальных ресурсов в соответствии с выделенными фондами и по договорам с поставщиками и др.).

4. Приемка, размещение, хранение, подготовка к отпуску и отпуск материально-технических ресурсов цехам и службам предприятия.

5. Установление совместно с планово-экономическим, техническим и финансовым отделами предприятия обоснованных дифференцированных норм запасов материально-технических ресурсов и доведение этих норм до работников складов; регулирование размеров запасов и контроль за их состоянием.

6. Участие в разработке организационно-технических ресурсов, замене дефицитных сырья и материалов менее дефицитными.

7. Организация контроля за расходом материально-технических ресурсов цехами, службами по их назначению.

8. Ведение оперативного учета поступлений материально-технических ресурсов на предприятие, их отпуска цехам и службам, состояния производственных запасов.

Организационная структура отдела материально-технического снабжения зависит от типа производства, его масштабов, номенклатуры потребляемых сырья и материалов, степени кооперирования с поставщиками и форм снабжения предприятия средствами производства. На небольших предприятиях функции снабжения выполняют отдельные работники или группы в составе хозяйственного отдела предприятия. На средних и крупных предприятиях их выполняют отделы материально-технического снабжения.

В производственном объединении на головном предприятии действует централизованная служба снабжения, централизуется также складское хозяйство; в филиалах создаются группы снабжения и подкомплектовочные склады для обеспечения цехов материалами.

Организационное построение служб снабжения предприятий отличается большим разнообразием. В каждом конкретном случае оно варьируется в зависимости от размера и типа производства, объема и номенклатуры потребляемых материалов и изделий, уровня специализации и кооперирования, наличия транспортных путей и сети снабженческо-сбытовых баз в данном районе, территориального размещения предприятий и ряда других факторов.

На большинстве предприятий служба снабжения предприятия

представлена отделом (управлением) материально-технического снабжения. В его состав, как правило, входят: планово-экономическая группа (бюро); материальные группы, специализированные по видам материалов; диспетчерская группа (бюро); материальные склады (рис. 6).



Рис. 6. Примерная структура службы снабжения на предприятии

Управление материально-техническим снабжением на предприятии возложено на заместителя директора. В его подчинении находится отдел материально-технического снабжения, который обеспечивает согласованность действий всех отделов, служащих и должностных лиц организации по решению следующих задач снабжения:

- 1) анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых ресурсов;
- 2) определение методов и форм снабжения;
- 3) выбор поставщиков материальных ресурсов;
- 4) согласование цен на ресурсы и заключение договоров с поставщиком;
- 5) организация контроля качества, количества и сроков поставок ресурсов;
- 6) организация размещения ресурсов на складах предприятия.

### ***Анализ, определение потребности и расчеты количества заказываемых ресурсов***

В процессе планирования материально-технического снабжения необходимо определить:

1) какие виды материальных ресурсов необходимы для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2) количество материальных ресурсов, которое потребуется для выполнения производственной программы;

3) затраты на материально-техническое снабжение;

4) возможности организации производства некоторых материальных ресурсов (полуфабрикатов, деталей, комплектующих изделий и др.) на своем предприятии.

5) выбор методов и форм снабжения.

Снабжение зависит от сложности выпускаемой продукции, состава комплектующих изделий и материалов. Все перечисленные факторы имеют свои особенности, преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить затраты.

#### ***Наиболее часто используемые методы и формы снабжения***

*Закупка товара (материальных ресурсов) одной партией.* Предполагает поставку товаров одной партией за один раз (оптовые закупки на товарно-сырьевых биржах, конкурсах, аукционах, у поставщиков и др.). Преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

*Регулярные закупки мелкими партиями.* В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода. Основные преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений и затрат на содержание излишних запасов. Недостатки: вероятность заказа избыточного количества товара; необходимость оплаты всего количества товара.

*Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям.* Используется для закупки дешевых и быстро

используемых товаров. Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала; снижение затрат на складирование и хранение; своевременность поставок.

*Получение товара по мере необходимости.* Этот метод похож на регулярную поставку товара, но характеризуется следующими особенностями:

- количество товара строго не устанавливается, а определяется приблизительно;
- поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем;
- оплачивается только поставленное количество товара;
- по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые предположительно должны быть поставлены.

Преимущества: отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров; ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов.

### ***Выбор поставщика***

Процедура получения и оценка предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному.

*Конкурентные торги (тендеры)* – проводятся в случае, если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую денежную сумму по соображениям формирования долгосрочных связей между поставщиком и потребителем. Конкурентные торги выгодны как поставщику, так и потребителю.

*Письменные переговоры* между поставщиком и потребителем; могут быть организованы двумя способами:

- 1) инициатива вступления в переговоры исходит от поставщика товара;
- 2) инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя.

Независимо от выбираемого способа оценка предложений, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись различными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурентных торгов или более свободная процедура. Чаще всего основными критериями выбора поставщика являются: стоимость потребления товара или услуг; качество обслуживания.



Стоимость потребления включает в себя цену товара или услуг и не имеющую точного и прямого денежного выражения прочную стоимость (изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности предприятия, перспективы роста и развития производства).

Качество обслуживания включает качество товара или услуг и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему заказанными ресурсами в течение заданного промежутка времени. Надежность можно оценить через вероятность в удовлетворении заявки потребителя.

Кроме основных критериев выбора поставщика существуют и прочие критерии, количество которых превышает 60. К ним относятся: удаленность поставщика от потребителя; сроки выполнения текущих и экстренных заказов; наличие у поставщика резервных мощностей; система управления качеством продукции у поставщика; психологический климат в трудовом коллективе поставщика; риск забастовок у поставщика; способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования; кредитоспособность и финансовое положение поставщика и т. д.

#### ***Заключение договора с поставщиками***

Осуществляется на основе стандартного бланка «Заказ на поставку», который должен включать: название документа; порядковый номер; название и адрес покупателя; ответственность и санкции за невыполнение заказа; дату, наименование и адрес поставщика; сроки поставки и количество поставляемых товаров; описание товаров; адрес поставки; цены товаров; банковские реквизиты.

### ***6.2. Организация транспортного обслуживания производства***

#### ***Состав и задачи транспортного хозяйства предприятия***

Деятельность современного промышленного предприятия требует повседневного перемещения большого объема различных грузов. Перевозку сырья, материалов, полуфабрикатов как внутри предприятия, так и за его пределами, отправку готовой продукции ведут транспортные хозяйства предприятий, основными задачами которых являются:

- наиболее быстрое передвижение предметов труда, топлива и готовой продукции в соответствии с требованиями производственного процесса;
- эффективное использование транспортных средств и труда рабочих;
- механизация и автоматизация транспортных и погрузочно-разгрузочных операций;
- снижение себестоимости транспортных операций;
- обеспечение строгой согласованности технологических и транспортных операций;
- постоянное поддержание транспортных средств в работоспособном состоянии.

Уровень функционирования транспортного хозяйства оказывает влияние на важнейшие показатели деятельности предприятия. Около 30-40% всех вспомогательных рабочих занято на погрузочно-разгрузочных и транспортных операциях. Затраты на них составляет 5-8% себестоимости, а в строительстве транспортные расходы могут составить и более 50% себестоимости выпускаемой продукции. Рациональная их организация способствует ритмичности, сокращению длительности цикла, росту производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Промышленные предприятия используют различные транспортные средства. Их состав зависит от масштабов и типа производства, выпускаемой продукции, технологии и расположения цехов. В этой связи в составе транспортного хозяйства крупного промышленного предприятия могут быть цеха (участки): железнодорожный, речной, автотранспортный, авиационный, погрузочно-разгрузочный. Кроме этого, производственные подразделения предприятия часто имеют в своем составе внутрипроизводственный транспорт.

По виду и назначению транспорт подразделяется на железнодорожный, речной, автомобильный, авиационный, механический, трубопроводный, пневматический и др.

По характеру действия транспорт подразделяется на устройства периодического и непрерывного действия. По видам выполняемых работ различают: межцеховой транспорт, который выполняет операции по перевозке грузов в пределах территории предприятия между цехами и складскими помещениями; внутрицеховой транспорт, обеспечивающий перемещение предметов труда

между рабочими местами и агрегатами по ходу технологического процесса.

Кроме того, к внутренним транспортным средствам относятся средства, которые служат для перемещения в горизонтальном и вертикальном направлениях. Их можно разделить на две основные группы: стационарные транспортные устройства; мобильные или подвижные транспортные средства.

К стационарным относятся транспортные устройства, с помощью которых сырье, материалы, изделия производства перемещаются по горизонтальному, вертикальному или наклонному направлениям (конвейеры, трубопроводы, транспортеры различных видов). Стационарные устройства потребляют малое количество энергии, отличаются небольшими затратами на обслуживание и обладают большей надежностью и безопасностью.

К передвижным относятся транспортные средства, которые выполняют либо вертикальную транспортировку (подъемники), либо горизонтальное перемещение (тележки, электрокары, автомобили, автопогрузчики и др.). Все большее значение приобретают в настоящее время транспортные средства без водителя (безлюдные) и с дистанционным управлением.

Безлюдные транспортные системы хорошо подходят для рационализации логистических функций и могут использоваться как на частично механизированных, так и на полностью автоматизированных предприятиях. Совершенствование технологии перевозки и ее связь с центральной компьютерной системой обеспечивают их экономичность, большую гибкость и высокую степень использования подъемно-транспортных устройств. Безлюдные транспортные системы могут выполняться в виде тележек с собственным приводом и использоваться для внутрипроизводственного перемещения (запрограммированного или дистанционно управляемого) грузов всех видов.

#### *Организация транспортного обслуживания предприятия*

Под организацией транспортного обслуживания предприятия понимается система мероприятий, обеспечивающих эффективную и рациональную организацию транспорта, грузопотоков и труда транспортных рабочих и направленных на выявление и использование резервов в работе транспортного хозяйства и улучшение его качественных показателей. Для того чтобы обоснованно выбрать рациональный вид транспортных средств, который наиболее

полно отвечает требованиям конкретного производства, необходимо, прежде всего, изучить грузооборот предприятия в целом, его отдельные грузовые потоки, а также ознакомиться с характером грузов и маршрутами их транспортирования.

Грузооборот (общий) представляет суммарное количество грузов, перемещаемых на предприятии за определенный период времени (сутки, месяц, квартал, год). Он подразделяется на внутренний и внешний.

Внутренний грузооборот включает перемещение грузов внутри территории предприятия.

Внешний грузооборот включает доставку материальных ценностей на предприятие и вывоз готовой продукции.

Расчет грузооборота оформляется в виде шахматной ведомости, в которой указываются как отправители, так и получатели грузов. Она составляется по цехам и предприятию в целом.

Грузовой поток – это количество грузов, перемещаемых за определенный период времени между отдельными погрузочно-разгрузочными пунктами. Грузопотоки рассчитываются, как правило, по ходу технологического процесса. В основу их расчета принимают планы производственных цехов по выработке продукции за смену. Грузопотоки являются базой для выбора наиболее целесообразного транспортного средства и разработки комплексной технологии перемещения грузов на предприятии, которая должна учитывать неравномерность грузопотоков на основе маршрутизации перевозок сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции. Грузопотоки рекомендуется оформлять на генплане предприятия в масштабе. Линии, характеризующие потоки различных грузов, наносятся разными цветами (знаками, штриховкой). На схеме грузопотоков указываются также расстояния между грузопунктами, для чего предварительно составляется соответствующая таблица. Анализ существующих грузопотоков может установить необходимость их корректировки, возможность (а в отдельных случаях и необходимость) перепланировки участков для сокращения грузопотоков, устранения лишних перевалок, использование непрерывных средств транспорта. Необходимо обратить внимание на расположение таких участков, как упаковочные, расфасовочные, складские.

По данным грузооборота и грузопотоков исчисляются потребность транспортных средств по видам, численность

транспортных рабочих, их производительность труда и фонд заработной платы, объем и себестоимость погрузочно-разгрузочных работ. Потребности в транспортных средствах для межцеховых перевозок необходимо определять по каждому грузопотоку (исходя из объема перевозок и производительности транспортных средств). Для сокращения холостых пробегов и простоев оборудования необходимо разработать маршруты движения транспорта.

Существуют две системы внутризаводских маршрутов: кольцевая и маятниковая.

Маятниковый вид перевозок применяется для транспортирования грузов между двумя постоянными пунктами обслуживания. Он может быть односторонним, когда транспорт движется в одну сторону с грузом, а обратно порожняком; двухсторонним – при движении транспорта в оба конца нагруженным; лучевым – при движении транспорта с грузом из одного пункта веерообразно в несколько пунктов; обратным – из ряда пунктов в один. Двухсторонняя маятниковая система на предприятиях применяется редко.

Кольцевая система используется для обслуживания ряда пунктов, связанных последовательной передачей грузов от одного к другому. Наиболее экономичными являются двухсторонняя маятниковая и кольцевая системы обслуживания.

При разработке маршрутов необходимо иметь в виду, что, независимо от объема работ, единовременная транспортировка двух или нескольких видов грузов или одного груза для разных потребителей приводит к значительной экономии времени по сравнению с последовательным получением каждого вида груза и вывоза его заказчиком (односторонний маятниковый маршрут). Кроме того, при больших объемах транспортных работ и значительной территории предприятия маршруты движения рекомендуется разделить на территориальные зоны.

Транспортным хозяйством на крупных и средних предприятиях управляет транспортный отдел. Он планирует объем перевозок и погрузочно-разгрузочных работ, руководит эксплуатацией подвижного состава, организует его ремонт и путей сообщения, учитывает объем сделанного, анализирует результаты производственно-хозяйственной деятельности. В его подчиненности имеются специализированные транспортные средства, цехи (железнодорожный, автотранспортный, ремонтный и др.).

Основными направлениями повышения эффективности транспортного хозяйства являются:

- механизация и автоматизация погрузочно-разгрузочных и транспортных операций;
- внедрение современного подъемно-транспортного оборудования, единых систем с автоматическим адресованием грузов, автоматических складов, сортирующих и выдающих грузы по специальной программе;
- широкое применение специальной тары и контейнеров;
- совершенствование планирования и управления внутризаводским транспортом на основе математических методов и электронно-вычислительной техники;
- организация централизованной доставки грузов внутри предприятия;
- совершенствование организации работы внутризаводского транспорта.

**Принципы и формы централизованной доставки грузов внутри предприятия.** Основной целью выполнения работ по централизованной доставке грузов является снижение транспортно-складских затрат путем рационального использования транспортной и подъемно-транспортной техники, сокращения численности рабочих, занятых переработкой грузов, освобождения работников цеха от обязанностей, связанных с доставкой грузов в производство и вывозом готовой продукции.

Централизованное обеспечение подачи сырья, материалов и вывоз готовой продукции устраняют нерациональные перевалки грузов, сокращают простои оборудования и людей, холостые пробеги транспорта, улучшают технологическую связь в производстве. При осуществлении работ по внедрению централизованной доставки необходимо руководствоваться следующими *принципами и формами*.

**1. Сокращение количества операций перемещения (перевалок).** Сюда входит ликвидация лишних пунктов складирования, временных промежуточных точек погрузки-разгрузки, совмещение транспортных операций с операциями основного производства. Устранение операций, не вызываемых производственной необходимостью, является не менее важной задачей, чем механизация работ по перемещению грузов.

**2. Сокращение цикла транспортных операций**, который включает время: подготовки машин к выходу из гаража, движения машин к месту погрузки, ожидания погрузки и оформления документации, погрузки, транспортировки груза, ожидания и оформления документации, выгрузки. Время на цикл транспортных операций должно соответствовать установленным нормативам.

**3. Совершенствование технологических процессов переработки грузов.** Эти процессы должны быть составной частью технологического процесса основного производства. Основными направлениями совершенствования технологии переработки грузов являются:

- установление наиболее рациональных и экономичных способов переработки грузов с учетом их специфики и наличия транспортных средств;
- обеспечение единства методов и средств погрузки, разгрузки и транспортировки различных грузов, связанных общностью транспортно-технологических признаков;
- разработка транспортно-технологических карт основных грузов.

**4. Приведение в соответствие уровня организации** и оснащения операций по перемещению грузов с уровнем организации основного производства.

**5. Комбинированное применение различных транспортных и погрузочно-разгрузочных средств** и переход к созданию **транспортной системы**, которая позволит связать отдельные транспортные машины в единую систему, обеспечивающую рациональное транспортирование грузов.

**6. Максимальное укрупнение транспортных партий и широкое применение пакетных перевозок и контейнеров.**

**7. Рациональное обслуживание** операций по перемещению грузов, включающее:

- технико-экономическое и оперативное планирование;
- ремонт транспортного и подъемно-транспортного оборудования, тары, контейнеров;
- снабжение необходимыми вспомогательными материалами.

Параллельно с разработкой мероприятий по централизованной доставке грузов необходимо усовершенствовать технологию их приемки. Для этого в цехах необходимо периодически

анализировать процесс приемки грузов и его хранения в цеховых складах и на рабочих местах с целью сокращения количества перевалок, механизации доставки грузов к местам хранения и непосредственно к рабочим местам, взаимоувязки процесса доставки и отгрузки готовой продукции с технологическими процессами основного производства. В некоторых случаях целесообразно несложные операции подготовки сырья производить на центральном или прицеховых складах.

**Разработка транспортно-технологических карт.** На основные, наиболее трудоемкие в перемещении грузы или группы грузов разрабатываются транспортно-технологические карты, способствующие сокращению затрат на операции по перемещению грузов: уменьшению трудоемкости транспортных и подъемно-транспортных работ, сокращению объема тяжелых ручных работ, повышению коэффициента загрузки оборудования.

Основным принципом построения транспортно-технологических карт является комплексная механизация процессов перемещения грузов от прибытия сырья на предприятие до вывоза готовой продукции. Исходные данные для разработки транспортно-технологических карт включают: вид и количество груза; вес, габариты и упаковку транспортной пачки; периодичность доставки; место погрузки и выгрузки; маршрут движения.

**Технологический процесс транспортировки** требует рационального решения следующих вопросов: выбор соответствующей площадки для погрузки, выгрузки и хранения грузов; выбор оборудования и оснастки для перемещения грузов, в том числе средств непрерывного транспорта (конвейеры, транспортеры, канатные дороги, пневмотранспорт и др.); выбор оптимальной транспортной партии; выбор маршрута и трассы перемещения груза, разработка нормативов и определение трудозатрат на перемещение грузов; технико-экономическое обоснование выбранной технологии.

При определении способов перемещения грузов и выборе транспортных и подъемно-транспортных средств необходимо учесть следующие факторы:

- состояние и перспективы развития производства;
- объем и характер производства;
- грузооборот;
- транспортно-технологические потоки и расстояние



перемещения;

- объемы транспортных партий и транспортной пачки;
- транспортные свойства грузов;
- периодичность подачи грузов;
- технологическое назначение транспортной операции.

### ***6.3. Организация складского хозяйства предприятия***

Складское хозяйство представляет собой важный объект производственного менеджмента. Основными задачами складского хозяйства являются:

- своевременное обеспечение производства сырьем, материалами, оборудованием, запасными частями, комплектующими изделиями;
- обеспечение сохранности материальных ценностей на складах;
- снижение затрат, связанных с осуществлением складских операций и содержанием складов;
- повышение производительности труда и улучшение условий труда рабочих, обслуживающих склады.

В процессе выполнения этих задач складское хозяйство осуществляет следующие функции:

- аккумуляцию материальных ресурсов в требуемых объемах и номенклатуре, достаточных для устойчивой ритмичности процесса производства;
- надлежащее хранение и учет предметов труда и готовой продукции;
- планомерное, бесперебойное и комплектное снабжение цехов и участков материальными ресурсами;
- подготовка материалов к их непосредственному потреблению;
- отгрузка готовой продукции потребителям;
- различные виды выравнивания хранимых запасов готовой продукции.

Выравнивание объемов требуется там, где местоположение производства не соответствует нахождению потребителя продукции. Это вызывает необходимость привлечения транспортных средств. Путь к потребителю может пролегать непосредственно или через промежуточный склад. Выравнивание ассортимента

необходимо для предприятий, производящих широкий ассортимент, потребность в котором возникает в разные периоды времени или который изготавливается как собственными, так и сторонними предприятиями. Так как потребители часто заказывают не только товары из спектра производственной программы, удовлетворение спроса достигается с помощью склада, где хранится общий ассортимент продукции.

Складское хозяйство крупного промышленного предприятия представляет сложную систему, состоящую из сети складов со специальными устройствами и оборудованием для перемещения, штабелирования и хранения материалов, а также с весовым и измерительным оборудованием, вычислительной техникой, противопожарными средствами.

Склады являются одним из важнейших элементов системы складского хозяйства. Это здания, сооружения и разнообразные устройства предназначенные для приемки, размещения и хранения поступивших на них товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю. Объективная необходимость в специально обустроенных местах для содержания запасов существует на всех стадиях движения материального потока, начиная от первичного источника – сырья и заканчивая потребителем. Этим объясняется наличие большого количества разнообразных видов складов, которые на промышленных предприятиях имеют различное назначение, в частности:

- склады покупных комплектующих;
- склады материалов (сырья) вспомогательного и производственного назначения);
- склады полуфабрикатов;
- промежуточные производственные склады;
- склады готовой продукции.

В системе распределения и сбыта продукции различают централизованные и децентрализованные склады. Первые – это большей частью заводские склады или так называемые центральные склады. Децентрализованные склады ориентированы, с точки зрения их объемов, на требования клиентов и количество хранимых товаров.

Склады классифицируются и по другим признакам. В широком диапазоне варьируются размеры: от небольших помещений, общей площадью в несколько сотен квадратных метров,

до складов-гигантов, занимающих площади в сотни тысяч квадратных метров. Различаются склады и по высоте укладки грузов. В одних случаях груз хранится не выше человеческого роста, в других необходимы специальные устройства, способные поднять и уложить груз в ячейку на высоте 24 м и более.

Склады могут иметь разные конструкции: размещаться в отдельных помещениях (закрытые); иметь только крышу и одну, две или три стены (полузакрытые). Некоторые грузы вообще хранятся вне помещений на специально оборудованных площадках, в так называемых открытых складах может создаваться и поддерживаться специальный режим, например, температура, влажность. Склад может предназначаться для хранения товаров, отходов предприятия (склад индивидуального пользования), а может на условиях лизинга сдаваться в аренду физическим или юридическим лицам (склад коллективного пользования).

Различаются склады и по степени механизации складских операций: немеханизированные, механизированные, комплексно-механизированные, автоматизированные и автоматические.

Существенным признаком склада является возможность доставки и вывоза груза с помощью железнодорожного или водного транспорта. В соответствии с этим признаком различают пристанционные или портовые склады (расположенные на территории железнодорожной станции или порта), рельсовые (имеющие подведенную железнодорожную ветку для подачи и уборки вагонов).

### ***Организация и планирование складского хозяйства***

*Складские операции* можно условно свести к двум группам – собственно складские или система складирования (выгрузка, приемка поступающих грузов, размещение и хранение продукции, отпуск ее потребителям и т. п.); вспомогательные производственного характера (распаковка, сортировка, комплектование, сборка материалов и изделий, упаковка готовой продукции и т. д.). Объем этих операций определяется параметрами складской системы.

Работа складского хозяйства планируется. Цель планирования – обеспечить деятельность складского хозяйства в тесной взаимосвязи с работой всего предприятия.

#### ***6.4. Организация ремонтного хозяйства***

Технологическое оборудование подвергается физическому и моральному износу и требует постоянного технического обслуживания. Работоспособность оборудования восстанавливается путем его ремонта. Организация ремонта и управление им составляет основное содержание производственного менеджмента в производственной инфраструктуре предприятия.

Ремонтное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и производственных подразделений, занятых анализом технического состояния технологического оборудования, надзором за его состоянием, техническим обслуживанием, ремонтом, разработкой мероприятий по замене изношенного оборудования на более новое и прогрессивное, обладающее высокими эксплуатационными показателями. Выполнение этих работ должно быть организовано с минимальными простоями оборудования, в кратчайшие сроки и своевременно, качественно и с минимальными затратами. Эффективность работы ремонтного хозяйства во многом предопределяет себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и производительность труда на предприятии, так как удельный вес затрат на содержание и ремонт оборудования в себестоимости продукции достигает 6-14%.

Главной причиной значительных затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования является его низкое качество, вследствие чего затраты в сфере эксплуатации продукции машиностроения за нормативный срок использования в 5-25 раз больше ее цены. По сравнению с лучшими зарубежными видами аналогичного класса отечественное технологическое оборудование и транспортные средства требуют в 3-5 раз больше средств на техническое обслуживание, эксплуатацию и ремонт.

Удельный объем неисправной техники в разных отраслях материального производства составляет 3-15%, в ремонте постоянно находится до 10% технического оборудования, ремонтом занято более трети станочного парка.

В свою очередь, низкое качество отечественной продукции машиностроения объясняется низким качеством маркетинговых исследований и НИОКР. И как итог – удельный вес отечественной продукции машиностроения, конкурентоспособной на внешнем рынке, составляет не более 10%. Отсюда следует, что

эффективность ремонтного хозяйства зависит как от качества технологического оборудования, закладываемого на стадиях стратегического маркетинга и НИОКР, реализуемого на стадии производства, так и от уровня организации работы ремонтного хозяйства в сфере потребления оборудования.

Основными задачами ремонтного производства предприятия являются:

- поддержание технологического оборудования в постоянной эксплуатационной готовности и его обновление;
- увеличение срока эксплуатации оборудования без ремонта;
- совершенствование организации и повышение качества ремонтного оборудования;
- снижение затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования.

Эти задачи решаются путем:

- разработки рациональной системы производственного менеджмента по техническому обслуживанию оборудования в целях предупреждения прогрессирующего износа и аварий;
- своевременности качественного планово-предупредительного ремонта оборудования;
- модернизации устаревшего оборудования;
- повышения организационно-технического уровня ремонтного производства.

Организация ремонтного хозяйства крупного предприятия включает выполнение комплекса работ:

1) анализ производственной и организационной структуры предприятия с точки зрения обеспечения пропорциональности, прямоточности, непрерывности, параллельности и автоматичности производственных процессов;

2) анализ уровня специализации, комбинирования с целью оптимизации этих параметров;

3) анализ технологического оборудования по следующим показателям (факторам): необходимость данного оборудования; удельный вес не установленного оборудования; удельный вес оборудования, находящегося в ремонте; средний возраст технологического оборудования (по группам); удельный вес физически изношенного оборудования; коэффициент сменности работы технологического оборудования; коэффициент использования оборудования по производительности (по группам); коэффициент

использования оборудования во времени (по группам); анализ фондоотдачи; анализ структуры активной части основных производственных фондов; анализ уровня механизации производства;

4) разработка предложений по совершенствованию форм организации производства, производственной и организационной структуры предприятия;

5) разработка предложений по улучшению использования оборудования (по видам);

6) разработка норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения и капитального строительства;

7) разработка норм потребности в запасных частях для технологического оборудования;

8) разработка норм потребности в различных видах материалов и энергии для технологического оборудования и других элементов основных производственных фондов (ОПФ);

9) расчет потребности в производственных площадях для ремонтного хозяйства;

10) расчет потребности в трудовых ресурсах для ремонтного хозяйства и его фонда заработной платы;

11) расчет показателей планово-предупредительного ремонта (ППР) оборудования (по видам): анализ соблюдения графика ППР на предприятии; структура межремонтного цикла по видам оборудования; продолжительность межремонтного периода; трудоемкость ремонта оборудования (по видам ремонта и видам оборудования); потребность в ресурсах для различных видов ремонта; годовой объем ремонтных работ; параметры организации ППР оборудования предприятия во времени и пространстве;

12) организация ремонтных работ;

13) организация межремонтного обслуживания;

14) организация материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства предприятия;

15) разработка, контроль и стимулирование стратегического плана повышения эффективности работы ремонтного хозяйства.

Перечисленные виды работ можно объединить в три блока:

а) экономический, объединяющий работы по учету и анализу эффективности использования ОПФ; разработке норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения, капитального строительства; разработке

норм потребности в запасных частях и материальных ресурсах для технического обслуживания, использования (эксплуатации) и ремонта ОПФ; стратегическому планированию воспроизводства ОПФ, планированию ППР оборудования; планированию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; разработке предложений по совершенствованию организационной и производственной структур ремонтного хозяйства (совместно со специалистами организационного блока);

б) технический, включающий осуществление технического надзора за состоянием оборудования и других элементов ОПФ; проверку технического обслуживания технологического оборудования; активирование, конструирование, изготовление и восстановление запасных частей; выполнение различных видов ремонта элементов ОПФ;

в) организационный, включающий организацию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; организацию входного и выходного контроля качества материалов, комплектующих изделий, запасных частей и оборудования, поступающих или выходящих из ремонтного хозяйства; разработку элементов ОПФ; внедрение прогрессивных для данных условий форм организации производства; совершенствование организационной и производственной структур ремонтного хозяйства.

Объем работ по каждому блоку определяется четырьмя основными факторами: 1) сложностью и номенклатурой выпускаемой продукции; 2) программой выпуска; 3) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования основного производства; 4) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования ремонтного хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений наблюдается углубление и расширение специализации и интеграции. Поэтому большинство перечисленных работ может выполняться специализированными фирмами (предприятиями, организациями), которые обеспечивают высокое качество работ и приемлемые цены на их выполнение.

Ремонтное хозяйство на предприятии возглавляет главный механик, подчиняющийся главному инженеру (техническому директору). Структура ремонтного хозяйства может включать следующие подразделения: 1) экономический отдел; 2) технический отдел; 3) организационный отдел; 4) ремонтно-механический цех;

5) склад.

Основными направлениями совершенствования ремонтного хозяйства и повышения эффективности его функционирования могут быть:

- в области организации производства – развитие специализации и кооперирования;
- в области планирования воспроизводства ОПФ – применение научных подходов и методов менеджмента;
- в области проектирования и изготовления запасных частей – унификация и стандартизация элементов запасных частей, применение систем автоматизированного проектирования и сокращение продолжительности проектирования;
- в области организации работ – соблюдение принципов рациональной организации производства (пропорциональности, параллельности и др.), применение сетевых методов и ЭВМ;
- в области технического надзора, обслуживания и ремонта ОПФ – развитие предметной и функциональной специализации работ, повышение технического уровня ремонтно-механического цеха, усиление мотивации повышения качества труда и др.

Целесообразно создавать на крупных предприятиях специальные восстановительные участки и службы. Нужны специализированные заводы, которые бы восстанавливали и упрочняли изношенные детали. Их можно размещать в небольших городах и рабочих поселках, потерявших ныне свое значение и имеющих незанятое население. Транспортные расходы будут невелики, а многие детали, восстановленные современными способами, дешевле на 70-80%. Такие специализированные предприятия целесообразно объединять в производственные фирмы. Приемом изношенных деталей и выдачей восстановленных могут заняться мелкооптовые магазины, подчиненные непосредственно производственным фирмам. Таким путем можно снизить потребность в запасных частях на 20%, сэкономить сотни тысяч тонн металла в год, высвободить из ремонтных хозяйств предприятий значительное количество металлорежущего оборудования.

Анализируя проблемы организации и экономики ремонтного хозяйства в стране, не следует допускать шаблонного подхода к их решению. Для крупных предприятий, производственных объединений проблемы ремонтного хозяйства решаются одним путем, для мелких и средних – другим. Принимаемые решения



должны обеспечить повышение эффективности основного производства, обслуживать которое и призвана ремонтная служба предприятия.

Организационная структура управления ремонтным производством предприятия.

Ремонт основных фондов на крупных и средних промышленных предприятиях выполняют следующие самостоятельные службы: главного механика, главного энергетика, главного прибориста и главного архитектора. Все эти службы образуют ремонтное производство (хозяйство) предприятия. На небольших предприятиях, в зависимости от объема ремонтных работ, может создаваться единое ремонтное хозяйство (служба) или другие варианты их объединения. Основной объем ремонтных работ выполняет служба главного механика – ремонтно-механическая служба (РМС). Организационная структура РМС определяется в зависимости от объема ремонтных работ, специфики оборудования и его размещения, принятой формы организации ремонта.

В зависимости от размеров предприятий и характера производства применяются следующие организационные структуры управления ремонтными службами: децентрализованные, смешанные и централизованные. При децентрализованной структуре управления ремонтно-механической службой техническое обслуживание и все виды ремонта технологического оборудования проводятся силами ремонтных подразделений, входящих в состав производственных цехов. При смешанной структуре управления техническое обслуживание и текущий ремонт технологического оборудования осуществляются силами ремонтных подразделений основных цехов, а капитальный ремонт – ремонтно-механическим или другим специализированным ремонтным цехом. При централизованной структуре управления все виды ремонта и технического обслуживания технологического оборудования выполняются специализированными подразделениями, входящими в состав централизованного ремонтного производства. Централизация ремонта улучшает качество обслуживания, повышает производительность труда ремонтников, снижает себестоимость работ.

Для ремонта сложной техники все шире применяется фирменное обслуживание, которое берут на себя специализированные подразделения предприятия-изготовителя. Они осуществляют контроль за условиями эксплуатации и режимом работы

оборудования, проводят все виды ремонта. Фирменное обслуживание улучшает качество ремонта, обеспечивает повышение надежности и безотказности работы; сокращает простой оборудования в ремонте; упрощает планирование, производство и распределение запасных частей, сокращает их складские запасы. Административное управление централизованной ремонтно-механической службой осуществляет главный механик через своего заместителя и начальника ремонтного производства. Функциональное управление возлагается на отдел главного механика, в состав которого входят: планово-экономическое бюро, бюро труда и заработной платы, конструкторско-технологическое бюро, производственно-диспетчерское бюро, группа планово-предупредительного ремонта. Такая организационная структура управления обеспечивает сосредоточение всей информации о состоянии ремонта оборудования, своевременную обработку и ее предоставление руководителям, принимающим управленческие решения.

Перспективным направлением совершенствования технического обслуживания средств труда, которое осуществляется на крупных предприятиях службами главного механика, главного энергетика, главного прибориста, является создание комплексного производства технического обеспечения и ремонта средств труда. Это производство должно выполнять все виды ремонта оборудования цехов, установок, коммуникаций, КИПиА, зданий и сооружений предприятия и осуществлять надзор за их эксплуатацией, а также обеспечивать предприятия всеми видами энергии, водой, связью.

#### *Система технического обслуживания и ремонта оборудования*

Выполнение ремонтных работ в заранее известные сроки способствует предупреждению прогрессирующего изнашивания деталей оборудования в эксплуатации и сокращению потерь в производстве из-за его неисправности и ремонта. Эти сроки указаны в инструктивных материалах по техническому обслуживанию и ремонту оборудования в отраслях промышленности. Они включают в себя комплекс взаимосвязанных положений и норм, определяющих организацию и порядок проведения работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования для заданных условий эксплуатации с целью обеспечения показателей качества, предусмотренных в нормативной документации соответствующего

производства той или иной отрасли.

Сущность системы планово-предупредительного ремонта (система ППР) заключается в том, что после работы оборудования в течение определенного числа часов, вне зависимости от нагрузки и фактического состояния, его останавливают для проведения запланированного ремонта. Система ППР призвана обеспечить:

- поддержание оборудования в работоспособном состоянии и предотвращение неожиданного выхода его из эксплуатации;
- возможность выполнения ремонтных работ по плану, согласованному с планом производства;
- своевременную подготовку необходимых для ремонта запасных частей и материалов;
- правильную организацию технического обслуживания и ремонта оборудования;
- увеличение коэффициента технического использования оборудования за счет повышения качества ремонта и уменьшения простоя в ремонте.

Система ППР предупреждает возможность случайного выхода оборудования из строя, позволяет ремонтировать его в кратчайшие сроки, создает предпосылки для наиболее эффективного использования оборудования, сокращает стоимость ремонта, улучшает его качество.

Система ППР состоит из межремонтного технического обслуживания и ремонтных работ.

Межремонтное обслуживание включает текущий уход за оборудованием, контроль за соблюдением правил эксплуатации, промывку отдельных узлов и агрегатов, смазку и смену масел, осмотры и проверку на точность. Оно предупреждает преждевременный выход оборудования из строя. Текущий уход за оборудованием ведут рабочие во время перерывов в работе агрегатов. Он заключается в чистке станков, смазке, поддержании чистоты. Контролируют эти операции бригадиры и мастер, служба главного механика. Все операции выполняются по заранее составленным графикам.

Ремонтные работы включают проведение текущего (малого), среднего и капитального ремонта. Ремонтные работы проводятся по всем видам основных фондов.

Текущим называется минимальный по объему ремонт, при котором заменой или восстановлением быстро изнашиваемых деталей и регулированием механизмов достигается нормальная работа оборудования до очередного планового ремонта.

Средний ремонт сложнее. Здесь нужно частично разобрать оборудование, заменить и восстановить изношенные детали. Выполняется он без снятия оборудования с фундамента.

Капитальный ремонт – наибольший по объему и сложности, требует полной разборки и ремонта всех базовых деталей, замены изношенных деталей и узлов, восстановления части деталей, проверки их на точность. При необходимости модернизации оборудования ее совмещают с очередным капитальным ремонтом.

Затраты на все виды ремонта финансируются за счет ремонтного фонда, который образуется на предприятии по нормативу за счет себестоимости продукции. По экономической природе и источникам финансирования средний ремонт не отличается от капитального. Поэтому по некоторым видам оборудования (например, электродвигатели) и в ряде отраслей (химической, нефтехимической, резинотехнической и других) ремонтные работы включают только текущий и капитальный ремонт.

В основе составления плана ППР лежат нормативы и структура ремонтного цикла, предусмотренные единой системой ППР. В ней определены структура и продолжительность ремонтных циклов, межремонтных и межосмотровых периодов, категории сложности ремонта и нормы трудоемкости работ, расхода материалов.

Ремонтные работы ведутся в строгой последовательности. Объем и порядок их очередности зависят от длительности службы отдельных деталей и узлов.

Ремонтный цикл – это время работы оборудования от начала ввода его в эксплуатацию до первого капитального ремонта или между двумя капитальными ремонтами. Количество и последовательность входящих в него ремонтов и осмотров составляют структуру ремонтного цикла. Межремонтным периодом называется время работы оборудования между двумя плановыми ремонтами.

Планирование ремонта оборудования осуществляется в такой последовательности. Определяется общий объем ремонтных работ, составляются календарные графики его хода, рассчитываются

трудоемкость, численность, производительность труда и фонд заработной платы работников, количество и стоимость необходимого оборудования, запчастей и материалов.

Годовой объем ремонтных работ по предприятию может быть рассчитан по видам ремонта в условных единицах и нормативной трудоемкости. Объем ремонтных работ определяется и по планово-расчетным ценам, исходя из цены на ремонтную единицу.

Планирование ремонтных работ во времени ведется путем составления плана-графика по каждому цеху. Занимается этим отдел главного механика. Графики согласуются с начальниками цехов и утверждаются главным инженером. По каждому оборудованию план-график ремонта разрабатывается на основе вида и времени последнего ремонта, структуры ремонтного цикла, длительности межремонтного периода, групп ремонтной сложности и нормативов трудоемкости.

### ***6.5. Организация инструментального хозяйства***

Важным условием повышения эффективности производства на предприятии является рациональная организация инструментального хозяйства. От качества и прогрессивности инструмента, от рациональной организации обеспечения им рабочих мест и объема затрат на инструмент существенно зависят технико-экономические показатели предприятия.

Инструментальное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и цехов, занятых проектированием, приобретением, изготовлением, ремонтом и восстановлением технологической оснастки, а также ее учетом, хранением и выдачей в цехи и на рабочие места. Например, крупное машиностроительное предприятие использует широкую номенклатуру технологической оснастки: режущий и мерительный инструменты, штампы, модели станочные и слесарные приспособления, пресс-формы, универсально-сборные приспособления, вспомогательный инструмент и др.

Целью функционирования инструментального хозяйства предприятия является организация бесперебойного обеспечения цехов и рабочих мест высококачественной технологической оснасткой в нужном количестве и ассортименте при минимальных затратах на проектирование, приобретение (или изготовление),

хранение, эксплуатацию, ремонт, восстановление и утилизацию. Предприятия, например машиностроительные, используют широкую номенклатуру технологической оснастки. На среднем машино-строительном заводе число наименований оснастки достигает 40 тыс. При переходе на новую модель грузового автомобиля проектируют до 20 тыс. наименований оснастки, в себестоимости машиностроительной продукции затраты на технологическую оснастку достигают 15%. В общих затратах на технологическую подготовку производства затраты на оснастку доходят до 60%. Проектирование и изготовление технологической оснастки имеет значительную трудоемкость. Эти факты красноречиво свидетельствуют о важности совершенствования технологии инструментального обеспечения производства.

Значительная номенклатура технологической оснастки предопределяет сложность организации работ по стадиям ее жизненного цикла и функциям управления. Организация работ по инструментальному обеспечению производства включает:

- технологический контроль конструкторской документации на предмет технологичности конструкции, межвидовой и внутривидовой унификации изделий, их составных частей и конструктивных элементов (линейные размеры, радиусы, диаметры, фаски, резьбы, пазы, материалы, покрытия и т. д.);
- упрощение кинематической схемы изделий;
- развитие предметной и технологической специализации и кооперирования производства;
- типизация технологических процессов;
- унификация технологической оснастки и конструктивных элементов;
- расчет потребности в различных видах инструментов и оснастки;
- расчет запасов инструмента (эксплуатационный фонд, находящийся на центральном инструментальном складе);
- проектирование помещений, технических средств и организационных проектов для хранения и доставки оснастки до рабочих мест;
- проектирование и изготовление специальной оснастки;
- проведение маркетинговых исследований и заключение договоров на приобретение технологической оснастки со стороны,

организация ее доставки на предприятие;

- входной контроль качества покупной технологической оснастки и качества материалов для изготовления универсальной и специальной оснастки;
- организация хранения оснастки;
- организация доставки оснастки до рабочих мест;
- организация эксплуатации оснастки;
- организация учета и контроля использования оснастки;
- организация ремонта и восстановления оснастки;
- анализ эффективности использования оснастки;
- разработка и экономическое обоснование организационно-технических мероприятий по улучшению использования технологической оснастки;
- стимулирование улучшения использования оснастки;
- налаживание связей с поставщиками технологической оснастки с целью дальнейшего повышения ее качества.

### **Планирование потребности в инструменте**

Необходимым условием рациональной организации инструментального хозяйства является определение потребности предприятия в инструменте и технологической оснастке. При этом в первую очередь определяется их плановая номенклатура или каталог, который представляет собой перечень инструментария, систематизированный в соответствии с принятой классификацией, где указаны необходимые характеристики по каждой позиции.

Плановая номенклатура инструмента, оснастки в массовом и серийном типах производства определяется на основе операционно-технологических карт обработки изделий, а в мелкосерийном и единичном – по картам типовой оснастки рабочих мест или по опытно-статистическим данным за ряд лет. Следовательно, плановая номенклатура и количество инструмента в мелкосерийном единичном производстве определяется весьма приблизительно, так как в карте типовой оснастки оборудования отражается лишь примерный перечень инструмента, используемого на данном типе станка, что часто приводит либо к нехватке определенного инструмента на программу выпуска продукции, либо к излишним запасам инструмента, «омертвлению» оборотных средств предприятия.

После определения номенклатуры используемого в производстве инструмента рассчитывают на плановый период потребность предприятия по каждому виду оснастки в натуральном выражении ( $O_n$ ):

$$O_n = \Phi_p + \Phi_{об},$$

где  $\Phi_p$  – расходный фонд, т. е. количество инструмента, которое будет полностью израсходовано при выполнении производственной программы;  $\Phi_{об}$  – оборотный фонд, т. е. количество инструмента, которое предприятие должно иметь в плановом периоде для обеспечения бесперебойного хода производства, на рабочих местах, в кладовых.

Расходный фонд инструмента может быть определен 3 методами: статистическим методом, методом расчета по нормам оснастки рабочих мест, методом расчета по нормам расхода. *Статистический* метод расчета базируется на отчетных данных за прошлый период (обычно год) о фактическом расходе данного вида инструмента на 1 тыс. рублей товарной продукции или на 1000 станко-часов работы оборудования той группы, на которой используется соответствующий инструмент. Этот метод применяется только в единичном и мелкосерийном производстве для расчета расхода инструмента, когда трудно установить сроки его службы, например для расчета расхода мерительного инструмента. *Метод расчета расхода по нормам оснастки* базируется на принятых условиях оснащенности инструментом рабочих мест. При этом под нормой оснастки понимается количество инструмента, которое должно одновременно находиться на соответствующем рабочем месте в течение всего планового периода ( $P_{нл}$ ):

$$\Phi_p = C_m \cdot \mathcal{C}_o / B_c,$$

где  $C_m$  – число рабочих мест, одновременно применяющих данный инструмент;  $\mathcal{C}_o$  – число единиц инструмента, одновременно находящегося на одном рабочем месте;  $B_c$  – срок службы инструмента до полного износа, час (месяц или год).

Метод расчета по нормам расхода инструмента базируется на нормах стойкости и износа. Норма стойкости характеризует время работы инструмента, по истечении которого теряется часть качественных первоначальных производственных характеристик. Так, для режущего инструмента норма стойкости означает время его работы между двумя переточками.

Норма износа инструмента характеризует время работы до



полной эксплуатационной непригодности. Нормы стойкости и износа устанавливаются для каждого типоразмера инструмента на основе лабораторных измерений с учетом работы в конкретных производственных условиях. В массовом и крупносерийном производстве норма расхода, например режущего инструмента на 1000 операций ( $H_p$ ), определяется по формуле:

$$H_p = K_{об} \cdot B_m / B_{изн} \cdot (1 - K_{сл}) \cdot 60,$$

где  $K_{об}$  – количество выполняемых операций, на которые определяется норма расхода (на 1000 операций);  $B_m$  – машинное время на выполнение 1 операции данным инструментом, мин;  $B_{изн}$  – машинное время работы инструмента до полного его износа, ч;  $K_{сл}$  – коэффициент случайной убыли инструмента.

В мелкосерийном и единичном производстве норму расхода инструмента устанавливают укрупненно на 1000 станко-часов объема работы станка:

$$H_p = 1000 B_m \cdot K_{пр} / B_{изн} (1 - K_{сл}) \cdot 60,$$

где  $K_{пр}$  – коэффициент применяемости данного типоразмера инструмента на станке, определяемый по картам типового оснащения станков.

Аналогично определяют норму расхода других инструментов. Совершенствование технологии, повышение качества инструмента и улучшение условий его эксплуатации приводят к повышению стойкости и снижению норм расхода на 1000 станко-часов работы.

Потребность в инструменте на планируемый период ( $\Pi_{ин}$ ) складывается из расходного фонда инструмента ( $\Phi_p$ ) и разницы между необходимым оборотным фондом ( $\Phi_n$ ) и фактической величиной его на начало планового периода на складах предприятия, цеха ( $\Phi_{ск}$ ) и определяется по формуле:

$$\Pi_{ин} = \Phi_p + \Phi_n - \Phi_{ск}.$$

Для обеспечения ритмичной, равномерной работы предприятия создается оборотный фонд инструмента. Различают цеховые оборотные фонды и общезаводской оборотный фонд, представляющий сумму цеховых оборотных фондов и запас центрального инструментального склада (ЦИС). Цеховой оборотный фонд по каждому типоразмеру инструмента включает в себя количество инструмента, находящегося на рабочих местах, в заточке, в ремонте, в кладовой.

Общезаводской запас инструмента в ЦИС складывается из суммы текущего и страхового запасов. Текущий запас

предназначен для постоянного планового пополнения цеховых оборотных фондов инструментом, оснасткой за счет изготовления на предприятии или закупок на специализированных инструментальных заводах. Страховой запас предназначен для снабжения цехов на случай срыва поставок инструмента. На предприятии каждому цеху устанавливаются лимиты по каждому типоразмеру инструмента на определенный отрезок времени, что имеет важное экономическое значение в деле экономного его расходования и бережного хранения.

После определения потребности предприятия в инструменте, в том числе инструменте второго порядка (т. е. инструмента для изготовления инструмента), разрабатывается годовая с разбивкой по кварталам производственная программа инструментального цеха по укрупненной (групповой) номенклатуре. При этом в программу включается не только изготовление нового, но и восстановление изношенного инструмента. На основе производственной программы разрабатывается цеховой план потребности в материалах и в трудовых ресурсах, план затрат на производство и план мероприятий, направленных на снижение себестоимости изготовления инструмента.

Оперативное планирование в инструментальном цехе организуется по системе, характерной для мелкосерийного производства. Месячные планы производства оснастки уточняются на основе конкретных заказов цехов-потребителей, что позволяет учитывать конкретную производственную ситуацию на заводе.

### ***Структура органов управления***

Структура органов управления инструментальным хозяйством определяется характером изготавливаемой продукции, типом и масштабом производства. В крупных производственных акционерных обществах для управления инструментальным производством создается инструментальный отдел, на средних и небольших – бюро (группа) инструментального хозяйства. Инструментальное хозяйство обычно подчиняется главному технологу предприятия, так как существует тесная связь инструментального хозяйства и технологической службы, что и предполагает необходимость организационного единства.

Инструментальный отдел имеет в своем составе ряд бюро и групп. Планово-диспетчерское бюро осуществляет планирование

и оперативное регулирование производства инструмента в инструментальных цехах предприятия, ведет учет и контроль выполнения планов. Группа (бюро) нормативов устанавливает нормы расходов и оборотный фонд по каждому типоразмеру инструмента, устанавливает лимиты инструмента цехам. Бюро технадзора контролирует правильность эксплуатации, хранения, выдачи, учета, списания инструмента в цехах, проверяет нормы стойкости, износа и запаса инструмента, участвует в разработке мероприятий по сокращению расхода и запасов инструмента. В состав инструментального хозяйства входит инструментальный цех или ряд цехов, изготавливающих новые специальные инструменты и частично стандартный инструмент, выполняющих ремонт сложного инструмента, оснастки и имеющих в своем составе восстановительные участки, производящие многократное возвращение инструмента в производство путем восстановления его качественных параметров.

При наличии на предприятии небольших цехов, в каждом из которых организовать заточный участок экономически невыгодно, создается централизованный заточный участок. Для рациональной эксплуатации инструмента и оснастки необходимо организовать на предприятии их приемку, хранение, учет и выдачу в эксплуатацию. Для этих целей создается центральный инструментальный склад, основными функциями которого являются: приемка, проверка инструмента, поступающего как со стороны, так и из инструментального цеха предприятия; ведение оперативного учета движения инструмента; поддержание на должном уровне оборотных фондов инструмента, оснастки в ИРК; комплектование инструментом готовой продукции, предусмотренное условиями поставки; приемка поступающего из ИРК изношенного инструмента. Обслуживанием рабочих мест инструментом занимаются цеховые инструментально-раздаточные кладовые, которые получают инструмент из ЦИС, хранят и выдают его на рабочие места, направляют на переточку, на восстановление или в утиль. Организация снабжения рабочих мест инструментом зависит от типа производства. В условиях массового и крупносерийного производства, т. е. при узкой специализации рабочих мест, может быть организована комплектная выдача оснастки в постоянное пользование с последующей заменой сдаваемого рабочим изношенного инструмента. Конкретный перечень инструментов, выдаваемых

рабочему, определяется на основе карт технологического процесса.

В единичном и мелкосерийном производстве, когда на одном станке выполняются обычно различные деталиеоперации, оснастка выдается рабочим во временное пользование на основе письменного требования мастера. Выдача оснастки во временное пользование производится по одной из систем, например марочной системе, когда инструмент выдается в обмен на сдаваемый рабочим жетон («марку»). При выборе системы исходят из необходимости обеспечить контроль за своевременным возвратом инструментов, сокращением потерь времени производственных рабочих на получение инструмента.

При общей оценке состояния организации инструментального хозяйства используются такие показатели, как удельный вес нормализованной оснастки в ее общем количестве; удельный вес затрат на инструмент, оснастку в себестоимости продукции; уменьшение оборотного фонда оснастки в рублях и процентах к ее расходному фонду; удельный вес потерь рабочего времени в результате несвоевременного обеспечения рабочих мест инструментом; удельный вес механизированных работ по изготовлению оснастки.

**Основными направлениями совершенствования инструментального хозяйства** и повышения эффективности его функционирования являются:

1) в области проектирования выпускаемой продукции и технологии ее производства – упрощение конструкции (структуры) продукции, ее унификация и стандартизация, типизация технологических процессов, контроль технологичности конструкции, применение при проектировании продукции научных подходов и методов оптимизации;

2) в области проектирования и производства технологической оснастки – унификация и стандартизация оснастки, ее составных частей и конструктивных элементов, применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации кодирования технологической оснастки, сокращение продолжительности разработки и изготовления оснастки, концентрация производства на специализированных предприятиях или в цехах;

3) в области менеджмента – применение научных подходов и методов, развитие маркетинговых исследований, выявление конкурентных преимуществ предприятия, совершенствование учета,

контроля, анализа и мотивации работ;

4) в области эксплуатации, ремонта и восстановления оснастки – обеспечение нормальных условий работы центрального инструментального склада, инструментально-раздаточных кладовых, организация обеспечения рабочих мест, организация централизованной заточки инструмента, усиление технадзора, упорядочение парка, улучшение оперативного учета и расходных лимитов, повышение эффективности ремонта и восстановления оснастки (стоимость восстановленного инструмента по сравнению с новым составляет около 50%).

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Автопром» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Автопром». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Автопром»?

**Задание.** Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию организация будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

## **Контрольные вопросы**

1. Какова роль материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента?
2. Отрадите основные функции материально-технического снабжения.
3. Какие задачи стоят перед транспортным хозяйством предприятия?
4. Какие проблемы возникают в организации складского хозяйства в современных условиях хозяйствования?
5. Какова роль ремонтного хозяйства предприятия?

## 7. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

### 7.1. Управление развитием производства

*Управление развитием производства* — это сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла.

Основное требование к управлению – приспособленность к новым условиям производственно-технологического цикла:

- фондоемким и гибким производствам;
- быстро принимаемым решениям;
- большой роли человеческого фактора;
- совершенствованию качества продукции;
- сокращению производственных затрат;
- эффективному использованию производственных площадей;
- расширению сферы услуг и обслуживания выпускаемой продукции.

Специфика управления производством в условиях рынка характеризуется следующими факторами:

- сокращением жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых товаров при уменьшении их объемов (вместо выпуска больших партий стандартных продуктов);
- существенным усложнением технологических процессов, обуславливающим повышение требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;
- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные

системы управления имеют следующие признаки:

- наличие небольших подразделений с меньшим числом работников более высокой квалификации;
- минимальное число уровней управления;
- создание организационных структур, основанных на группах (командах) специалистов;
- составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;
- наличие на складах минимальных запасов;
- незамедлительная реакция на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;
- наличие легкопереналаживаемого оборудования;
- высокая производительность труда и низкие затраты;
- высокое качество выпускаемой продукции и ориентация на прочные связи с потребителями.

Эффективное развитие предприятия предполагает, что перво-степенное значение придается технической новизне и качеству товаров, быстрой замене устаревшей продукции, что требует сокращения времени между разработкой и производством нового вида товаров и услуг, постоянного совершенствования их качества и потребительских свойств в течение всего жизненного цикла.

Таким образом, совершенствование управления производством предполагает:

- ориентацию деятельности фирмы на долгосрочную перспективу;
- диверсификацию производства.

Диверсификация (от англ.) – инвестирование денег в различные виды ценных бумаг, в различные отрасли, с целью минимизации риска (Золотое правило банкиров – не клади яйца в одну корзину).

Диверсификация производства – переход от односторонней производственной структуры к производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. Это дает возможность скомпенсировать падение сбыта на рынке одного товара, путем его роста на рынке другого товара:

- инновационную деятельность;
- максимальное использование творческой активности персонала.



## **7.2. Функции оперативного управления производством**

Оперативное управление производством – основной элемент организации управления деятельностью предприятия. Оно охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации.

Цель оперативного управления – обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение объема единовременно изготавливаемой продукции;
- оперативное планирование места и времени изготовления продукции;
- координацию прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на проведение работ;
- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;
- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;
- размещение заказов на материалы.

Важнейшие функции оперативного управления следующие.

1. Координация и контроль функционирования всей производственной структуры, включая получение и оформление заказов, сдачу их в производство, составление календарных планов и наблюдение за выполнением всех других функций оперативного управления.

2. Подготовка и распределение всей необходимой документации.

3. Календарное планирование – установление сроков выполнения каждого задания.

4. Организация производственного процесса – научно-обоснованное определение того, каким образом, где и с какими издержками могут быть качественно изготовлены (произведены) товары и услуги.

5. Контроль издержек производства, связанных с конструированием, планированием и производством продукции или услуг.

6. Организация технического обеспечения – выбор техники, машин, оборудования, их конструирование, размещение заказов

на технику и оборудование, отправка, учет, хранение, выдача, ремонт и замена.

7. Контроль и регулирование запасов — обеспечение производства необходимыми материалами в нужном месте, в требуемом количестве и в соответствующее время.

8. Диспетчеризация – регулирование выполнения работ в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.

### ***7.3. Организация оперативного управления производством***

Оперативное управление производством представляет собой непосредственное продолжение функций технических и технологических служб, особенно в части разработки технологических процессов, их подготовки и оснащения. Как известно, технологическая подготовка производства определяет последовательность обработки исходных материалов, выполнение операций технологического процесса с применением соответствующей техники. На этой базе устанавливаются квалификационные требования к исполнителям и нормы выработки (нормы обслуживания), а также прочие нормативные данные по обеспечению производства оборотными средствами (семенами, кормами, удобрениями и г. д.). Оперативное управление получает от технических и технологических служб нормативные данные, на базе которых должно осуществляться производство продукции.

Иной характер имеет связь между оперативным управлением и экономической службой предприятия. Последняя определяет хозяйственные результаты, которые должны быть достигнуты, а также допустимый объем ресурсов и затрат, которые могут быть использованы в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Тем самым она как бы устанавливает целевую функцию и ограничительные условия, в которых должно осуществляться производство продукции. Оперативное управление, в свою очередь, должно обеспечить выпуск этих продуктов, не выходя за рамки имеющихся ресурсов и рационального их использования. Таким образом, оперативное управление производством осуществляется под контролем экономической службы, а его уровень оценивается по достигнутым результатам и затратам.

Связи оперативного управления производством

со вспомогательными и обслуживающими подразделениями также имеют ряд особенностей. Задачи оперативного управления сводятся к определению потребности в технике и оборудовании, организации обеспечения или основного производства. Кроме того, распределяя производственные задания между исполнителями и устанавливая сроки их выполнения, следует учитывать наличие и состояние необходимых резервов для выполнения работ в связи с изменением условий производства.

С развитием научно-технического прогресса требования к оперативному управлению возрастают. Высокая интенсивность производства приводит к большим затратам времени на сбор, упорядочение, обработку и передачу информации. В результате руководители не успевают перерабатывать ее, ухудшаются качество и эффективность управленческих решений. Руководители и специалисты, вместо того чтобы работать над совершенствованием технологии, рационализацией хозяйственной деятельности, занимаются подготовкой справок, отчетов и т. д. В результате растут затраты времени на оперативное управление производством. По обобщенным данным научно-исследовательских учреждений, доля затрат рабочего времени на оперативное управление у руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий достигает 40-50%. Кроме того, функции оперативного управления децентрализованы и организационно не оформлены. Поэтому каждому руководителю приходится принимать решения на основе ограниченной информации, а это снижает их качество.

Основными факторами, свидетельствующими о недостаточной эффективности оперативного управления, являются:

- отсутствие четкой системы соподчинения и регламентации прав и обязанностей;
- низкий уровень концентрации и специализации управленческих работ;
- отсутствие развитых и научно обоснованных систем оперативного планирования и информационного обеспечения;
- низкая оснащенность техническими средствами связи и средствами обработки информации и др.

Средством устранения отмеченных недостатков является создание единого центра по оперативному управлению на базе диспетчерской службы.

## Задания для самостоятельной работы

### Задание 1

Для изготовления детали разработаны 2 варианта технологического процесса: обработка резанием и штамповка (табл. 3). Определить, какой вариант экономически целесообразнее при годовой программе 900 шт. на основе следующих данных.

Таблица 3

#### Исходные данные

Затраты	Варианты	
	Обработка резанием	Штамповка
Стоимость материала, руб./шт.	3,2	2,2
Основная зарплата, руб./шт.	0,088	0,024
Дополнительная зарплата, %	11	11
Отчисления соцстраху, %	14	14
Расходы на оснастку и наладку, руб./год	28	103

### Задание 2

1. Что такое управление развитием производства?
2. Каковы основные требования к управлению производством?
3. Перечислите функции оперативного управления производством.
4. Какие вы знаете принципы оперативного управления производством?
5. Как организуется оперативное управление производством?

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под управлением развитием производства?
2. Какие требования предъявляют к управлению производством на современном этапе развития организаций?
3. Какова специфика управления производством в условиях рынка?
4. Какие функции оперативного управления производством вы знаете?
5. В чем сущность организации оперативного управления производством?

## 8. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 8.1. *Понятие качества, основные характеристики*

Качество продукции – это совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с ее назначением. К таким свойствам может относиться содержание полезных для человека веществ, надежность и долговечность эксплуатации, эстетические свойства и сортность продукции. Качество сельскохозяйственной продукции в основном определяется ее химическими, физическими и биологическими показателями.

Качество продукции во многом зависит от качества труда — совокупности свойств трудового процесса, позволяющих выполнять все рабочие операции в соответствии с установленными требованиями.

Управление качеством продукции – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества продукции при ее разработке, производстве, обращении, эксплуатации и потреблении, осуществляемые путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на него.

Качество продукта формируется на всех стадиях жизненного цикла (исследования, разработки, проектирование, производство), реализуется и оценивается в потреблении (эксплуатации и утилизации). Его улучшение оказывает благотворное воздействие на многие стороны деятельности самого производителя.

Ответственность за качество несет изготовитель продукции либо его представитель, наделенный соответствующими полномочиями, а его проверка осуществляется независимыми лицами.

Качество товаров характеризуется рядом параметров.

- Функциональность – характеризует полезность продукции и области ее применения (для техники это, например, производительность, для продуктов питания – вкус и т. п.).

- Надежность (безотказность, отсутствие дефектов, защищенность от моральных рисков).

- Долговечность – свойство сохранять основные качества и работоспособность до наступления предельного срока службы или

хранения при соблюдении установленного порядка технического обслуживания и ремонта.

- Технический уровень (соответствие стандартам или эталонным объектам).

- Технологичность – показывает, насколько близко конструкция изделия учитывает требования современного производства.

Технологичность предполагает минимизацию продолжительности работ на всех стадиях производственного цикла; простоту, унифицированность (насыщенность взаимозаменяемыми, стандартными элементами, блочность), прогрессивность конструкции; возможность механизированной обработки; ремонтпригодность.

- Эргономичность – отражает соответствие объекта требованиям к удобству его использования.

- Эстетичность – характеризуется степенью позитивного влияния объекта на чувства человека.

В основе эстетичности лежат рациональность, функциональность, строгость, соответствие формы назначению (главное требование), выразительность, цветность, совершенство исполнения, товарный вид. Менее эстетичное изделие утомляет, отвлекает внимание, следовательно, снижает эффективность труда.

- Транспортабельность (легкость, компактность).

- Патентно-правовые показатели (защищенность патентами, лицензиями, авторскими правами).

- Экологичность – характеризуется легкостью утилизации, минимумом отходов при использовании, степенью негативного воздействия на природу и человека (содержанием вредных примесей, радиоактивностью, уровнем шума, вибрации и проч.).

- Безопасность (например, прочность конструкции).

- Ценовые показатели.

- Эксплуатационные свойства (грузоподъемность, скорость).

- Экономичность (оптимальное соотношение качества и затрат).

- Сервис (диапазон, быстрота, эффективность обслуживания).

- Репутация, имидж.

## ***8.2. Управление качеством труда и продукции***

Управление качеством труда и продукции осуществляется на различных уровнях – хозяйства страны в целом, отрасли и

отдельного предприятия.

Одной из методологических основ государственной системы стандартизации является дифференциация ее объектов в зависимости от категории стандарта. Например, объектами ГОСТа являются конкретные виды сельскохозяйственной продукции (зерно, картофель, молоко и т.п.), правила и способы ее хранения, упаковки, маркировки и транспортировки, порядок сдачи-приемки и методы испытаний, единицы измерений, типовые технологические процессы возделывания сельскохозяйственных культур и производства продукции животноводства, химические, бактериологические и биологические методы защиты растений и животных от вредителей и болезней, эксплуатационные показатели машин и орудий, измерительные приборы, методы испытаний и проверки, нормы охраны труда.

Технические условия (ТУ) разрабатывают на продукцию, еще не охваченную ГОСТом или ОСТом, а также в случаях, когда она уже стандартизирована, но необходимо дополнить требования к конкретным условиям производства или использованию данной продукции. Объектами ТУ могут быть также конкретные виды работ (например, требования к качеству и срокам ремонтных работ, выполняемых подрядчиками). Срок действия утвержденных ТУ ограничен – он не должен превышать 5 лет.

В отраслях АПК обязательно должны использоваться стандарты предприятия (СТП). Они упорядочивают и стандартизируют процесс управления качеством труда и продукции, точно определяют, кто, что, когда и как должен делать.

Разработкой СТП занимаются специалисты, хорошо знающие условия производства, его реальные возможности. Готовые стандарты утверждаются руководителем предприятия и обязательны только для этого хозяйства.

Государственная система управления качеством продукции достаточно сложна, ее элементы реализуются на разных уровнях управления.

Самой престижной в мире, и в России в том числе, считается сертификация систем качества на основе стандартов ISO 9001, разработанных Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization). Эти стандарты представляют собой различные модели систем качества и применимы практически к любой сфере деятельности. По сути

ISO 9001 – это структурированный набор документов, который содержит описание наиболее типичных бизнес-процессов, имеющих отношение к качеству продукции и услуг.

Главная задача стандартов ISO 9001 – удовлетворить запросы потребителей и заказчиков. И те, и другие должны быть уверены в способности предприятия стабильно выпускать качественную продукцию.

Основной принцип – предупредить появление дефектов, а не устранять их потом, когда товар уже попал к потребителю.

В международных стандартах содержится необходимая для обеспечения внешних связей информация: нормы качества и методы их проверки, сведения о приборах, с помощью которых контролируется качество, данные о способах транспортировки и т.д., что позволяет различным странам независимо от национальных особенностей, уровня экономического развития заниматься поставками на мировой рынок.

Поучительный опыт управления качеством труда и продукции накоплен в Японии. Здесь основной организационной формой управления качеством труда и продукции являются так называемые «кружки качества», в которые обычно входят 6-8 работников производственного участка или цеха, иногда до 25 человек. Это рабочие, ИТР, руководители низшего звена. Работа проходит в форме заседаний по утвержденному плану, ежемесячно или чаще. Для ведения заседаний выбирается руководитель, нередко на принципах периодической сменяемости. На заседаниях кружков большое внимание уделяется поискам резервов производительности и качества, рационализаторству, соблюдению правил охраны труда. Чтобы кружки качества эффективно работали, чтобы исполнители стремились активизировать свой творческий потенциал, администрация использует широкий круг стимулов и организационных методов (надбавки за повышение квалификации, бесплатные обеды, коллективные туристические походы и т.д.). Особый акцент делается на различных формах морального поощрения: публичное награждение почетными знаками и жетонами, занесение наиболее отличившихся работников в специальные бюллетени. Лучшим кружкам качества предоставляется право маркировки продукции своим клеймом. Престижно также представлять свой кружок на межцеховых, внутрифирменных, региональных и даже международных конференциях по качеству.



Борьба за высокое качество труда и продукции в Японии стала общенациональной идеей, успешно воплощаемой в повседневной жизни.

В западноевропейских странах высокое качество сельскохозяйственной продукции стимулируется существенной разницей цен реализации. В ассоциациях и кооперативах фермерам предъявляют весьма жесткие требования. Нарушение технологии, несоблюдение качественных параметров производимой продукции могут быстро привести к банкротству.

За рубежом на предприятиях мирового класса все чаще стали использовать показатели издержек хорошего и плохого качества. Сюда входят затраты на устранение дефектов и брака, стоимость инспекций и контроля, издержки гарантийного обслуживания и возврата продукции потребителями, затраты труда специалистов по качеству и др. Предприятия стали все чаще отказываться от индивидуальной, сдельной и повременной оплаты труда. Работники получают фиксированное вознаграждение в зависимости от квалификации и уровня ответственности, а связь с конечным результатом труда выражается в выплатах крупных групповых или индивидуальных премий, составляющих 25-30% общего дохода. И по форме, и по существу зарплата все больше сближается с предпринимательским доходом.

Высокое качество конечной продукции АПК, прежде всего, зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих ее заготовку, транспортировку, хранение, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения до потребителя продукции высокого качества. Однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области.

На качество продукции сельского хозяйства воздействуют самые разнообразные факторы (качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т.д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством. Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит

от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства. В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнение отдельных операций (например, заделки семян и т.д.). Брак в сельском хозяйстве можно устранить только частично, так как иначе будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений.

Для оценки качества продукции желательно на каждом предприятии иметь специальную лабораторию, которая давала бы возможность проводить все необходимые анализы. В отдельных случаях можно воспользоваться услугами НИИ, вузов и областных агрохимлабораторий.

Показатели качества сельскохозяйственной продукции можно определить при помощи следующих методов оценки.

- Измерительный метод – определение показателей качества продукции с помощью технических средств – весов, микрометров, лактоденсиметров, влагомеров и других приборов, аппаратов и установок.

- Регистрационный метод основан на обнаружении, регистрации и подсчете тех или иных событий, явлений, объектов. При этом не предусматривается применение какой-либо измерительной аппаратуры.

- Расчетный метод основан на вычислениях с использованием информации, полученной с помощью теоретических зависимостей или эмпирическим путем.

- Органолептический метод исходит из оценки качества продукции на основе информации (о внешнем виде, вкусе, запахе и др.), воспринимаемой органами чувств человека: зрением, обонянием, осязанием.

Перечисленные методы используются исходя из целей и задач оценки и технических возможностей хозяйства. Например, при оценке качества механизированных работ необходимо принимать во внимание влажность почвы, рельеф поля и его конфигурацию, каменистость и т.д., с учетом технологических требований, изложенных в государственных стандартах по качеству

сельскохозяйственных механизированных технологических операций. Так, на пахоте учитываются сроки, глубина вспашки, выровненность поверхности, глубина колеи от проходов агрегатов.

При оценке качества труда работников отдельные предприятия используют 5-балльную систему или специально устанавливаемые коэффициенты качества, соответствующие оценкам «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» (брак).

В зависимости от условий производства продукции и характера технологических процессов используются различные виды контроля качества: сплошной и выборочный, текущий и периодический, по объектам, видам работ и отдельным операциям.

Учитывая, что большинство видов продукции сельского хозяйства имеет сезонный выход, руководители и специалисты должны больше внимания уделять оперативному контролю за ходом технологических операций и процессов.

Самая лучшая система контроля не будет иметь успеха до тех пор, пока исполнители сами не убедятся в необходимости качественной работы. Когда рабочие чувствуют ответственность за качество выполняемых операций, можно быть уверенным, что конечная продукция будет отвечать предъявляемым требованиям. Необходимо поэтому, чтобы рабочий сам был знаком со стандартами и техническими условиями и чтобы на него возлагалась основная ответственность за оценку своей работы с точки зрения качества ее выполнения. Работники должны иметь доступ к контрольно-измерительным приборам и другому оборудованию, необходимому при проверке точности выполнения конкретных операций в соответствии с установленными требованиями, знать методы оценки качества. Качество труда работников управления оценивают прежде всего по показателям работы отрасли, подразделения и отдельных исполнителей.

Пути совершенствования управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК весьма разнообразны. Эти вопросы должны решаться комплексно, так как различные аспекты качества тесно взаимосвязаны. Например, качество животноводческой продукции зависит не только от работников ферм, но и от полеводов, обеспечивающих производство и заготовку кормов.

Большой опыт управления качеством труда и продукции в сельском хозяйстве накоплен в ряде районов России и других

стран СНГ. Так, многие хозяйства Белоруссии используют систему оценки качества работ и продукции, разработанную Белорусским НИИ экономики и организации сельского хозяйства. В основу ее положена оценка качества работы с помощью коэффициентов. Руководители подразделений ведут месячный табель учета качества труда, в котором ежедневно проставляют коэффициент качества выполненных работ. По истечении месяца проводится День качества, на котором подводятся итоги работы и определяется среднемесячный коэффициент на основании данных оперативного учета. По представленным в бухгалтерию данным производится дифференцированное распределение дополнительных выплат и премий в зависимости от качества труда.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Дайте определение качества продукции, качества труда и управления качеством.
2. Расшифруйте аббревиатуры ГОСТ, ОСТ, ТУ и СТП и поясните их смысл.
3. Перечислите основные уровни системы стандартизации.
4. Что вы знаете о японском и западноевропейском опыте управления качеством труда и продукции?
5. Какие факторы влияют на качество продукции в сельскохозяйственных предприятиях?
6. Что лежит в основе организации управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК?
7. Какие организационные формы при этом используются?
8. Перечислите методы оценки и контроля качества труда и продукции в сельском хозяйстве.
9. Назовите основные пути совершенствования управления качеством труда и продукции.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое управление качеством продукции?
2. Какими параметрами измеряется качество продукции?
3. Что является основой государственной стандартизации?
4. Какие международные стандарты вы знаете?
5. Какие методы оценки качества продукции используются на предприятиях?

## 9. ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *9.1. Управление инновациями в производственной деятельности*

Управление инновациями или инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства фирмой. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях:

- разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность);
- модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Основное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и внедрение новых видов продукции становятся приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяют все остальные направления ее развития.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основные группы факторов.

1. Информированность о нововведениях. Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрение зависят от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности. Информированность частично зависит от качеств работников предприятия, отчасти от наличия процедуры поиска новшеств.

2. Внешняя подконтрольность – это степень, в которой фирма зависит от внешней среды или несет ответственность перед внешними системами. Известной формой такой зависимости является потребность в заемных средствах, кадрах, клиентуре, которые организация получает из внешней среды.

3. Резервные ресурсы – те, которые еще не задействованы на другие цели. Наличие у фирмы резервов играет важную роль в увязке нововведения и проблемы. Все новшества требуют затрат на внедрение некоторых ресурсов. Резерв может быть в наличии либо специально создаваться.

4. Организационная структура. Такие переменные, как централизация, формализация, сложность, интегрированность, открытость, оказывают влияние на восприятие и осознание организацией проблем, поиск средств их решения и само принятие решений.

Нововведение часто выступает как необходимость. В то же время к нововведениям надо подходить с достаточной осторожностью. Следует понимать, что всякое нововведение ведет к нарушению устойчивости системы, вызывает в ней внутреннее напряжение.

Специалисты в области инноватики отмечают наличие определенного противоречия между функционированием организации и ее изменением. Функционирование предполагает циклическое воспроизводство каких-то действий, результатов. Оно может быть эффективным только в том случае, когда оно регулярно и стабильно. Стабильность целей, состава, структуры, системы организации есть важное условие ее функционирования. Всякое же нововведение хоть на какое-то время «сбивает» функционирование, изменяет его параметры и таким образом нарушает равновесие в системе. Противоречие между целью и стабильностью системы и ее изменениями называют инновационным. Разрешение его, сохранение стабильности системы возможно через искусное, поэтапное осуществление инноваций, так, чтобы система, меняясь в одних своих элементах, сохранялась как устойчивое образование в других.

## ***9.2. Основные этапы процесса инновации***

Процесс внедрения нового продукта состоит из нескольких этапов. Охарактеризуем их.

1. Систематизация имеющихся идей:

- сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающей от подразделений научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, служб маркетинга, сбытового аппарата фирмы, торговых посредников, конечных потребителей (пожелания, требования, рекламации);

- сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и освоения продукции, определения степени и размеров риска;

- сбор информации о целевых рынках, долгосрочных

тенденциях их развития.

2. Отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта, будущего изделия:

- определение возможностей практической их реализации;
- выяснение степени технологической общности новых и традиционных изделий;
- соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегий развития;

- определение патентной чистоты.

3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга:

- техническая разработка продукта, в процессе которой идея приобретает вид конкретного проекта;

- определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств;

- оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж, определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции;

- наличие необходимых ресурсов для производства новой продукции: технологических, машин и оборудования, сырья и материалов, кадрового персонала, финансовых; сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок; анализ и оценка рентабельности (прибыльности) производства новой продукции, разработка программы маркетинга по продукту.

4. Создание нового продукта:

- разработка конкретной программы создания нового продукта с распределением обязанностей по подразделениям организации;

- создание образца и проведение технических испытаний (проверка на экологичность, безопасность и пр.);

- определение наименования товара, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки.

5. Тестирование на рынке:

- тестирование на ограниченном рынке в течение трех месяцев по цене и другим коммерческим условиям (предоставление скидок с цены, кредита и др.);

- выбор оптимальных каналов реализации;

- выбор средств и методов рекламы;

- организация технического обслуживания.

6. Принятие решения о внедрении нового изделия в производство (массовое, серийное) на основе программы маркетинга по продукту, отражающей:

- коммерческое обоснование нововведения – объем продаж, рентабельность, степень удовлетворения спроса и потребностей, каналы и методы сбыта, наличие опыта в сбыте подобных товаров; известность и репутация фирмы на рынке, стабильность связей с покупателями и потребителями;

- производственные возможности фирмы – использование имеющихся мощностей, обеспеченность ресурсами, квалифицированным персоналом;

- финансовые возможности – общая сумма инвестиций в массовое производство и сбыт, источники финансирования, предполагаемые результаты на расчетный период;

- соответствие нормативным показателям – стандартам, государственным нормам в стране предполагаемого сбыта продукции;

- обеспечение патентной защиты нововведения.

### ***9.3. Инновационная политика***

Инновационная политика выступает, во-первых, как средство реализации общей хозяйственной политики предприятия и во-вторых, как средство решения его оперативно-хозяйственных задач. Она ориентирует деятельность фирмы на те направления, которые могут обеспечить повышение эффективности производства путем создания и выпуска продукции, отвечающей спросу и потребностям потребителей, укрепление экономического потенциала фирмы.

Разработка инновационной политики предполагает решение следующих вопросов.

1. Выпуск принципиально новой продукции, не имеющей на рынке аналогов по назначению. Такая политика ориентирована на создание новых изделий с показателями высокой технико-экономической эффективности и активным воздействием на потребителя. Реализация ее требует больших затрат на НИОКР, наличия серьезных заделов в научно-технической деятельности, достижений в области фундаментальных, прикладных наук и опытно-конструкторских работ, возможностей быстрого освоения продукции и внедрения ее в массовое производство. Характерной



особенностью современного этапа такой политики является то, что конкуренция фактически начинается на этапе НИОКР и разработки новой продукции.

2. Выпуск новых для данной фирмы видов продукции, имеющих аналоги и коммерческий успех на рынке. Предполагается ориентация на завоевание рыночной доли, принадлежащей лидеру, либо на следование за лидером. В том и другом случае решается вопрос о создании продуктов-аналогов с более высокими технико-экономическими показателями либо имитации продукции, предлагаемой дилером. Реализация такой политики требует мощной базы опытно-конструкторских работ и способности быстрого реагирования на требования рынка путем создания новшеств, воплощающих либо идею лидера, либо сам продукт. В этом случае фирма не несет крупных затрат на НИОКР, но получает возможность быстро выйти на рынок с продукцией, основанной на новых технических решениях, и снять сливки, пока рынок не насыщен. Вместе с тем предприятие должно быть ориентировано на изыскание новых возможностей применяемых новинок.

3. Ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции предполагает решение таких вопросов, как целесообразность внесения изменений и усовершенствований с целью модернизации продукции и достижения технико-экономических показателей продуктов-аналогов, выпускаемых конкурирующими фирмами.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами требует определения целесообразности и эффективности деятельности с учетом необходимости снижения издержек и совершенствования технологии производства. Для реализации такой политики необходимы относительно небольшие расходы на НИОКР, хорошо отработанная технология, опирающаяся на относительно невысокие издержки производства благодаря использованию стандартизированных частей и деталей при выпуске модификации изделий.

Инновационная политика должна быть направлена на постоянное улучшение качественных характеристик уже освоенной продукции и реализовываться на основе составления программ освоения новых изделий и технологических процессов. Она может предусматривать выпуск усовершенствованной продукции, созданной на основе собственных разработок товаров – аналогов

новинок, появившихся на рынке, или заимствования научно-технических достижений других фирм путем приобретения лицензий, «ноу-хау», а также выпуск продукции на основе межфирменного кооперирования, получения компонентов и деталей новой конструкции, обеспечивающих модернизацию изделий, улучшение их технико-экономических характеристик.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами, отличающихся новизной благодаря модернизации конструкции, не требует крупных ассигнований на НИОКР, а предполагает непрерывное совершенствование конструкторской базы, работы дизайнеров и инженеров.

Модификация изделий может происходить за счет внесения незначительных изменений, повышающих удобство пользования, внедрения в заранее определенные сегменты рынка, где они не будут иметь аналогов (модификация применительно к конкретным рынкам).

4. Ориентация производства на выпуск традиционных товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отдельных рынках, требует решения вопроса о целесообразности сохранения (и на какой срок) налаженного производства продукции по традиционной технологии или перехода на новую технологию. При этом важное значение имеет определение степени морального старения конкретных видов продукции, стадии жизненного цикла одного и того же товара на различных рынках.

Правильная инновационная политика имеет для предприятия важное значение, поскольку позволяет сконцентрировать ресурсы на наиболее перспективных направлениях хозяйственной деятельности. Политика должна обеспечивать непрерывное совершенствование и обновление выпускаемой фирмой продукции, что выдвигает на первый план вопросы организации и проведения НИОКР, освоения продукции, внедрения ее в массовое производство. Речь идет как о затратах на такую деятельность, так и о сроках реализации намечаемых работ. Реализация инновационной политики осуществляется путем разработки программы НИОКР, в которой формулируются конкретные цели и пути их достижения. Такие программы способствуют наращиванию научно-технического потенциала фирмы для последующих нововведений.

## **9.4. Управление процессом инновации**

Управление процессом инновации представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических и разнообразных вопросов. Оно охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, то есть все стороны деятельности предприятия.

Приведем перечень наиболее актуальных проблем и задач, которые обычно рассматриваются и решаются менеджментом продуктовых инноваций при выходе на рынок с новым продуктом.

1. Исследование рынка нового продукта (потребители, емкость рынка, эластичность желаемого спроса по цене продукта, предпочтения потребителей в отношении качественных параметров продукта, условий его поставки и обслуживания во взаимосвязи с ценой, дополняемость и заменяемость нового продукта по отношению к другим продуктам и услугам и т. д.). Выбирают целевые сегменты рынка для нового продукта и его модификации, а также стратегию продвижения продукта к потребителям (методы ознакомления покупателей с продуктом, сертификация, реклама, работа с клиентами).

2. Прогнозирование длительности, характера и стадии жизненного цикла нового продукта. На основе прогноза принимают решения о размере и характере создаваемых производственных мощностей, оптимальном объеме капиталовложений, методах амортизации специального технологического оборудования, выборе между покупкой и арендой оборудования, типах и сроках трудовых контактов с привлекаемыми работниками, степени их переквалификации и т. д.

3. Определение способов продажи нового продукта – выбор посредников того или иного типа, организация фирменной торговли, продажа через оптовые торговые предприятия.

4. Исследование конъюнктуры рынков ресурсов (материалов, комплектующих изделий), необходимых для производства и продажи нового продукта, с целью выяснения их доступности, прогнозирования стабильности выявленной конъюнктуры, возможного ее ухудшения, удорожания ресурсов.

5. Подбор субподрядчиков на освоение и поставку требующихся для нового продукта комплектующих изделий,

оборудования, оснастки (при необходимости – изыскание специфических способов стимулирования таких субподрядчиков: включение их в долю, создание совместных предприятий, вхождение с ними в партнерство и т. д.).

6. Проработка возможных вариантов кооперации с конкурентами по поводу разработки и освоения технически сложного и (или) рискованного продукта.

7. Комплексный анализ затрат, цены, объемов производства и продаж нового продукта с целью планирования (краткосрочного и долгосрочного) объемов выпуска, цен и контрольных цифр по ценам закупки ресурсов и операционным расходам.

8. Оценка эффективности и планирование инновации как инвестиционного проекта с использованием критериев ее ценности, нормы отдачи и срока окупаемости капитальных вложений.

9. Анализ рисков, определение методов их минимизации и страхования.

10. Выбор организационной формы создания, освоения и размещения на рынке нового продукта – планирование, финансирование и мониторинг инновационного проекта, внутренний и внешний венчур.

11. Исследование целесообразности и планирование наиболее адекватных форм передачи технологии в процессе создания, освоения, размещения на рынке и поддержания необходимого объема продаж нового продукта – лицензии, трансферты дочерним фирмам, командировки специалистов, выдача либо выполнение заказов на исследование и разработки.

### ***9.5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве***

Существуют различные методы и направления проникновения в производство научных достижений и передового опыта. Базовыми направлениями являются подготовка кадров специалистов, руководителей и работников массовых профессий в вузах, техникумах, школах.

Не менее важные направления – деятельность органов управления на всех уровнях с соответствующей системой информации, рекламы, пропаганды научных разработок, а также инициатива самих производителей научной продукции, то есть

научно-исследовательских организаций.

Все эти направления очень важны, но они относятся к категории пассивных. Активным направлением развития инновационного процесса в современных условиях является организация внедрения научных достижений в производство.

Внедренческая деятельность — ответственная часть научно-технической деятельности в любой отрасли, а в АПК особенно. Рыночные отношения настоятельно требуют существенного развития внедренческой сферы, которая представляет собой связующее звено между наукой и производством.

В результате инновационной политики в АПК происходит существенная модернизация производства на основе научных достижений. Этот процесс объективный и постоянный. Он своими корнями уходит в те времена, когда сельское хозяйство было примитивным и основывалось на природном факторе.

Объективный характер инновационного процесса проявляется в том, что в нормальных условиях он не может быть остановлен и даже заторможен. При этом должна быть сформирована соответствующая инновационная политика государства, заинтересованного в интенсификации и индустриализации производства, повышении его экономической эффективности.

Однако с переходом к экономическим реформам и коренному изменению общей политики государства по отношению к АПК положение резко изменилось. Аграрная реформа, поставившая сельскохозяйственных товаропроизводителей в тяжелейшее экономическое положение, не только затормозила инновационный процесс, но и привела в катастрофическое состояние всю научно-инновационную сферу АПК. Спад уровня производства, связанный с падением продуктивности в растениеводстве и животноводстве в течение последних лет, значительно превысил темпы его подъема, которые наблюдались в 70-80-х предреформенных годах. Причем это падение характерно для всех регионов и абсолютного большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей независимо от форм собственности и хозяйствования.

В научно-инновационной сфере наблюдается катастрофическое падение инновационной активности на всех уровнях. И это закономерно, так как связано с комплексом причин социально-психологического, экономического и организационного характера.

Социально-психологические причины падения

инновационной активности в АПК включают «шок» всех непосредственных исполнителей, имеющих отношение к инновационному процессу. Реформирование производства, шоковая терапия в финансово-экономической сфере, неподготовленный и обвальная передел собственности, политическая нестабильность, угроза распада предприятий создали у работников на всех уровнях неуверенность в завтрашнем дне, что, естественно, и создало серьезное препятствие для планомерной инновационной деятельности.

Не менее важны экономические причины снижения инновационной активности. Сельскохозяйственные товаропроизводители, которые и ранее не отличались высокой активностью по отношению к нововведениям, в связи с диспаритетом цен на реализуемую сельскохозяйственную и закупаемую промышленную продукцию оказались в таком экономическом положении, что практически не имеют возможности вести даже расширенное воспроизводство. Проблема выживания и спасения производства в этих условиях заслонила проблему научно-технического прогресса.

Организационные проблемы на всех уровнях управления, возникающие в ходе реформ, привели к потере функциональной четкости в управлении.

Положение не может оставаться таким и далее. Необходимо осознать тот факт, что только через научно-технический прогресс, активное проведение инновационной политики можно выйти из затянувшегося аграрного кризиса, стабилизировать ситуацию и начать двигаться вперед. Однако одного осознания недостаточно. Оно должно быть подкреплено комплексом организационных, экономических и социальных условий, которые способствовали бы повышению инновационной активности в АПК:

- заинтересованность сельскохозяйственных товаропроизводителей в получении дополнительного эффекта от внедрения научных разработок;
- ускорение разработок нововведений, отвечающих запросам производства;
- информированность товаропроизводителей всех сфер АПК о научных разработках, рекомендуемых к освоению в производстве;
- научная и организационная подготовленность кадров на всех уровнях инновационного процесса;
- выбор приоритетных направлений при освоении научных достижений в производстве;

- экономическое стимулирование работников инновационной сферы за результативность деятельности.

В то же время опыт стран с развитым сельскохозяйственным производством свидетельствует о том, что за научно-технический прогресс в этой отрасли несет ответственность все общество, потребляющее ее продукцию. Сельское хозяйство в силу специфических особенностей и ограниченных организационно-экономических и технических возможностей не может обойтись без помощи, поэтому государство должно не только иметь собственную инновационную политику, но и непосредственно регулировать инновационный процесс.

В связи с этим основные направления повышения инновационной активности в АПК заключаются не только в активизации деятельности непосредственных исполнителей, но и в системе определенных государственных мер по активизации самого процесса.

К таким мерам относятся:

- государственная поддержка научно-инновационной сферы;
- постепенная переориентация органов управления с административно-управленческих функций на инновационную деятельность;
- приближение деятельности научных учреждений к запросам производства;
- более активное оказание помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям по внедрению достижений науки;
- развитие специализированной информационной службы АПК для организации многоканальной информации о научных достижениях, рекомендациях по их освоению путем привлечения всех средств массовой информации;
- организация массовой переподготовки кадров по всем уровням обучения;
- разработка и внедрение системы экономического стимулирования дальнейшего развития инновационного процесса в АПК;
- реализация целевых научно-технических государственных, отраслевых, региональных программ.

Только при осуществлении всего комплекса указанных мероприятий на всех уровнях может быть повышена инновационная активность в АПК.

## **Контрольные вопросы**

1. Что такое инновационный менеджмент?
2. Какие факторы влияют на характер и направленность инновационного процесса?
3. Отрадите основные этапы процесса инновации.
4. В каких направлениях разрабатывается инновационная политика?
5. Приведите перечень наиболее актуальных проблем и задач, которые обычно рассматриваются и решаются менеджментом продуктовых инноваций при выходе на рынок с новым продуктом.



## 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *10.1. Сущность эффективности управленческих решений*

Основными характеристиками управленческих решений являются: цель, которая должна быть достигнута в результате его реализации, результат решения и усилия, затраченные на получение результата, а основным требованием к управленческим решениям является требование их эффективности. Это же является главной проблемой разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Под эффективностью понимают как степень достижения цели, то есть действенность или другими словами результативность, так и рациональность усилий по получению результата. Однако это противоречие кажущееся, так как эффективность является сложным понятием, связанным с результатом двояко. С одной стороны эффективность связана с планируемым идеальным результатом, то есть с целью, как степень достижения цели, а с другой стороны эффективность связана с конкретным выражением результата, как степень рациональности результата в виде соизмерения результата и усилий, затраченных на его получение. Конкретные цели любого управленческого решения состоят в том, чтобы обеспечить движение к поставленным траекторным целям, а эффективность каждого управленческого решения – это степень выполнения этих конкретных целей. С другой стороны, для достижения этих целей при реализации управленческого решения затрачиваются ресурсы и эти затраты не должны быть чрезмерными, то есть необходимо сопоставлять полученный результат и затраченные ресурсы. В частности, если это возможно, то для этого используются общие оценки (стоимостные, трудовые и др.). Кроме затрат ресурсов при достижении результатов возможны потери, которые также должны быть учтены при определении эффективности управленческого решения.

Таким образом, эффективность управленческих решений рассматривается в двух аспектах:

- 1) как степень достижения поставленной цели;
- 2) как степень рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Эффект, объем необходимых ресурсов и их затраты, а также возможные потери зависят от текущего и будущего состояний внешней и внутренней среды организации, поэтому всегда существуют риски снижения эффекта и увеличения объема привлекаемых ресурсов, их затрат и потерь. Эффективность управленческого решения будет тем выше, чем большим эффектом оно характеризуется и чем меньше задействовано ресурсов и чем меньше их затраты. Невозможно найти решение, при котором одновременно достигается наибольший эффект при наименьших ресурсах и затратах. Поэтому одним из наиболее важных свойств решений является их компромиссность, так как любое решение имеет как плюсы, так и минусы.

К сожалению, оценка эффективности принятых решений, особенно в условиях сложной, взаимосвязанной и динамичной среды, трудновыполнимая задача. Часто невозможно установить, было ли принятое ранее решение лучшим, особенно, если его реализация не привела к отрицательным последствиям. Для того, чтобы определить, лучшее ли было принято решение, необходимо воспроизвести прошлую проблемную ситуацию, принять по ней решение, которое с современных позиций кажется лучшим, посмотреть, какими будут результаты его реализации в настоящее время с учетом сложившихся условий и затем сделать вывод о том, какое решение было лучшим. Это часто невыполнимо.

Таким образом, чтобы управленческие решения были эффективными, необходимо:

- правильно поставить цель;
- добиться ее реализации, причем рациональным образом, то есть соизмеряя ресурсы, затраты и величину эффекта;
- контролировать степень эффективности принятого решения на всех этапах.

В случае если основной целью управленческого решения является экономическая цель, то оба аспекта объединяются в понятие финансово-экономической эффективности управленческого решения. При иных целях расчет финансово-экономической эффективности производится только для оценки рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Финансово-экономическая эффективность управленческих решений подразумевает следующее: эти решения должны способствовать сохранению платежеспособности, повышению

доходности и финансовой устойчивости организации и снижению рисков ее деятельности. При этом в центре оценки эффективности лежит определение доходности, а платежеспособность, финансовая устойчивость и риски выступают как ограничения, то есть альтернативные решения сравниваются между собой по доходности при ограничениях на платежеспособность, финансовую устойчивость и риски.

Оценка доходности решений, а также платежеспособности, финансовой устойчивости и рисков производится на основе анализа движения денежных средств. Основными критериями при оценке доходности выступают: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости и эффективная процентная ставка, определяемые из анализа движения денежных средств.

Таким образом, все управленческие решения, принимаемые в организации, должны быть эффективными, то есть в конечном итоге должны быть направлены на удовлетворение интересов всех основных субъектов организации.

## ***10.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений***

На эффективность управленческих решений в системе производственного менеджмента в свою очередь влияет множество факторов. В первую очередь – это факторы, связанные с постановкой цели конкретного управленческого решения. Понятно, что неверно поставленная цель приводит к неверному результату и не способствует повышению эффективности работы организации. Считаем, что цель поставлена правильно, если она способствует повышению эффективности работы организации. Поэтому организация должна принять необходимые меры к тому, чтобы каждое управленческое решение реализовывалось в соответствии с правильно поставленными целями. Для этого необходима разработка целевой поддержки управленческих решений. Таким образом, одним из основных факторов эффективности управленческих решений является степень разработки целевой поддержки управленческих решений в организации, компетентность сотрудников, их квалификация и профессионализм.

В силу субъективного характера управленческих решений большое значение в процессе принятия решений играют

психологические и межличностные (поведенческие) факторы. В первую очередь на принятие решений оказывают влияние система ценностей менеджера и его культурный и образовательный уровень, влияющие на способ принятия решений. Поэтому ряд организаций использует формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников в организации соответствовали общей корпоративной системе ценностей – это также входит в систему целевой поддержки управленческих решений.

Поведенческие факторы также могут влиять на эффективность решений в силу различий в восприятии менеджерами одних и тех же фактов, что может привести к конфликтам, поскольку руководители по-разному понимают одну и ту же проблему в зависимости от их области деятельности, уровня компетентности, личных интересов. Кроме того, их действия часто зависят от степени лояльности по отношению к ним других руководителей. Для устранения отрицательных влияний межличностных связей должны быть организованы эффективные межличностные коммуникации, что входит в организационную поддержку управленческих решений.

Существенным фактором эффективности управленческих решений является их взаимозависимость. Исходя из системного подхода, можно утверждать, что, во-первых, все решения в организации определенным образом взаимосвязаны (через ограниченные ресурсы, рынки сбыта, поставщиков и т.д.) и, во-вторых, единичное важное решение может потребовать сотен решений в его развитие, то есть имеет место последовательность решений. Решения, принятые в одном сегменте организации могут самым существенным образом сказываться на других сегментах, то есть решение, полезное для одного сектора может отрицательно сказаться на других секторах и в целом быть неэффективным. Следовательно, для повышения эффективности решений необходимо согласование решений. Например, решение, связанное с техническим перевооружением производства отразится не только на производстве, но не менее серьезное влияние окажет на маркетинг, финансы, управление кадрами.

Таким образом, для того, чтобы в организации принимались и реализовывались эффективные управленческие решения, необходимо создание развитой системы поддержки: целевой – для

повышения качества постановки целей на всех уровнях, организационно-правовой и информационно-методической.

Целевая поддержка содержит траекторные и конкретные цели предприятия, политику, правила и процедуры, нормы, стандарты, лимиты и планы.

Организационно-правовая поддержка решает задачу создания механизмов разработки, принятия и реализации решений. Она включает в первую очередь производственную структуру и структуру управления, регламент производства продукции и управления, систему документации, систему контроля и ответственности. Необходима в первую очередь для доведения всех элементов целевой поддержки до всех лиц, принимающих и разрабатывающих управленческие решения, для структурирования их деятельности.

Информационно-методическая поддержка – это система сбора и накопления данных, их обработки и представления, то есть среда, в которой разрабатываются, принимаются и реализуются решения. Она включает информационную систему предприятия, в том числе бухгалтерский учет, кадровый учет и др., а также методы прогнозирования решений, программно-технические средства, включая базы данных и интеллектуальные системы.

Информационная поддержка распадается на две части: получение данных и методы обработки этих данных, в результате чего возможно получение адекватного представления о проблемах, оценка, выбор лучшего решения и т.д.

В первую очередь эффективность управленческого решения зависит от полноты и достоверности данных, необходимых для принятия решений, то есть от информационной обеспеченности. Информационные ресурсы дорого стоят, поиск и анализ информации могут быть длительными. Поэтому менеджер должен решить, существенна ли выгода от использования дополнительной информации и настолько ли является важным решение, чтобы идти на значительные затраты на сбор и обработку информации, то есть необходимо соотносить затраты на информацию с пользой от её использования. Достаточно часто дополнительная информация пользу не увеличивает, однако затраты растут значительно. С другой стороны решения часто принимаются в условиях неопределенности лишь в силу недостатка информации. В целом, существует оптимальный объем информации, позволяющий принимать наиболее эффективные решения.

Эффективность управленческих решений можно повысить, используя механизмы действия в конкретных ситуациях известных экономических законов и закономерностей. Например, известны закономерности жизненного цикла товаров, зависимости между ценой, спросом и предложением, действие закона эффекта масштаба производства, закона экономии суммы прошлого и живого труда на единицу продукции и др. Это позволяет строить математические модели явлений и успешно прогнозировать их развитие, выявлять проблемы. С другой стороны, незнание экономических законов, действие наперекор им, существенно снижают эффективность управленческих решений, приводят к противоположному результату.

Таким образом, любое управленческое решение принимается в соответствии с определенной технологией и с использованием перечисленных элементов поддержки. При правильно и рационально разработанной системе поддержки должны на любом уровне приниматься эффективные решения, то есть система поддержки должна быть соответствующим образом спроектирована, создана и в дальнейшем должна постоянно совершенствоваться.

### ***10.3. Виды эффективности управленческих решений***

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.

Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность управленческого решения –

это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, а также физиологические потребности.

Этическая эффективность управленческого решения – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

#### ***10.4. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений в производственной деятельности***

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческой деятельности чаще используются следующие:

- оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
- оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
- косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
- оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение.

Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения.

Оценка экономической эффективности ( $\mathcal{E}_i$ ) осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%,$$

где  $C_i$  – норматив затрат  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;  $P_i$  – реальные затраты  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Обработка полученных данных может идти тремя путями.

1) Из всех ресурсов выбирается главный, он и определяет общую эффективность управленческого решения.

2) При равнозначности приоритетов всех  $m$  ресурсов экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{\mathcal{E}_i}{m} \times 100\%.$$

3) При неравнозначности приоритетов ресурсов ( $P_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:



$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \times \Pi_i)}{m} \times 100\% .$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi_i = 1$$

2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$\mathcal{E} = \frac{(\Pi \times K)}{3} \times 100\% ,$$

где  $K$  – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение ( $K = 0,2-0,3$ );  $\Pi$  – прибыль от реализации продукции;  $3$  – затраты на производство продукции.

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

3. Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения:

$$\mathcal{E} = \left[ K \times \left( \frac{\Pi_2}{3_2} - \frac{\Pi_1}{3_1} \right) \right] \times 100\% .$$

Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов.

$$\mathcal{E}_T = \frac{\Pi \cdot T}{3} \times 100\% = \frac{\Pi(T_\phi - T_\Pi)}{3} \times 100\% ,$$

где  $E_T$  – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

$\Pi$  – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

$T$  – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

$T_\phi$  – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения);

$T_{II}$  – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

$Z$  – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».

2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».

3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».

4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».

5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».

6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».

7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

## Задание 2

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при неравнозначности приоритетов ресурсов, исходя из таблицы 4.

Таблица 4

### Экономические показатели

Показатели	Фактические затраты	Норматив	Приоритет ресурсов
Материальные ресурсы:			
А	250	220	4
Б	700	650	1
В	400	440	3
Г	370	350	2

## Задание 3

Проведите оценку эффективности управленческого решения по косвенному сопоставлению различных вариантов управленческого решения по годам, исходя из следующих данных, представленных в таблице 5.

Таблица 5

### Экономические показатели предприятия

Показатели	1 год	2 год	3 год
Прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	6000	500	2000
Прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	8000	750	5000
Затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	1200	340	1000
Затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	850	80	500
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	0,25	0,26	0,27

## Задание 4

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при равнозначности приоритетов ресурсов, исходя из данных таблицы 6.

Таблица 6

## Исходные данные

Показатели	Фактические затраты	Норматив
Материальные ресурсы:		
А	650	600
Б	400	440
В	370	350
Г	1200	1250
Д	280	300
Е	550	500

**Задание 5**

Проведите оценку эффективности управленческого решения по конечным результатам по каждому году (табл. 7) и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 7

## Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	2000	2800	2700	3200	3000
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	1000	3200	2150	2560	2200
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	25	30	27	28	25

**Контрольные вопросы**

1. Какими характеристиками обладают управленческие решения?
2. Какие факторы, влияют на эффективность управленческих решений?
3. Отрадите виды эффективности управленческих решений.
4. Какие методы оценки экономической эффективности управленческих решений в производственной деятельности вы знаете?
5. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений.

## 11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *11.1. Сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента*

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако на протяжении многих веков, по существу вплоть до начала XX в., управление персоналом как специфическая функция не выделялось из социального управления и осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и традиций.

В древности значимость руководства персоналом резко повышалась при управлении крупными массами людей: армиями, строителями крупных сооружений (пирамид, зданий, каналов и т.п.). Однако и в этих случаях управление людьми не выделялось из управления в целом.

Промышленная революция и развитие капитализма привели к тому, что на смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций.

Что же происходит дальше?

А дальше эти изменения привели к повышению интенсивности и эксплуатации труда, усилению отчуждения простых работников от собственников и управляющих, к обострению социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Выражением производственных конфликтов стало рабочее движение, представленное профсоюзами и рабочими партиями.

Обострение конфликтов на предприятиях и в обществе не только обусловило большие материальные издержки, но и ставило под угрозу социальный мир в обществе. В этих условиях у руководителей появилась потребность в предупреждении, сглаживании и разрешении производственных конфликтов.

Таким образом, возникла необходимость в появлении специальных работников или подразделений для разрешения этих ситуаций.

Так в 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимpton пресс» создала отдел кадров.

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпела глубокие качественные изменения.

На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. И в связи с этим появляется новое направление и в системе обучения – управление персоналом.

Управление персоналом организации – деятельность руководящего состава организации, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджер – это профессиональный управляющий, имеющий специальное образование, полученное в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому.

Персонал должен обладать следующими признаками: 1) наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; 2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); 3) целевая

направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Персонал характеризуется, численностью, структурой, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Кроме того, изучая деятельность персонала необходимо ввести такое понятие как трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в трудовой деятельности и способность достигать определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Кроме этого персонал можно охарактеризовать с позиции структуры. Выделяют следующие виды структур.

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура персонала – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку.

Штатная структура персонала – определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве,

по коммуникационным и поведенческим ролям. *Творческие роли* свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. *Коммуникационные роли* определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информации. *Поведенческие роли* характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

## ***11.2. Кадровая политика на предприятии***

Понятия «политика» и «стратегия» тесно взаимосвязаны между собой. Провести разграничения между ними на практике достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования политики управления персоналом или *кадровой политики*, предполагает самостоятельный подход. В рамках определенной стратегии управления людьми в организации могут быть различные варианты реализации кадровой политики, поскольку политика управления персоналом определяется его стратегией.

Определение кадровой политики организации неоднозначно. Согласно позиции представителей немецкой школы работы с персоналом, кадровая политика – это относительно абстрактный,



направленный на работающего человека план действий, который должен служить руководством для конкретных действий в области кадрового планирования, организации, управления и воспитания персонала.

Другой вариант: «кадровой политикой обозначается часть общей предпринимательской политики, которая направлена на обеспечение организации персоналом, его использование и сохранение. Предметом кадровой политики и ее результатом в итоге является влияние на человека для формирования у него поведения, адекватного выбранной цели». Школа управления персоналом Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова допускает широкое и узкое толкование кадровой политики.

В *широком* смысле под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. *Узкое* толкование предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации (например, найм персонала только с законченным профильным образованием и владеющего навыками работы на компьютере).

Школа управления персоналом Государственного университета управления определяет кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации.

Наличие разработанной кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к наиболее важным элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- снижается риск ошибочных решений, которые потенциально могут принимать отдельные работники;
- обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;

- осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации.

Различают несколько видов политики организации. Кадровая политика может быть активной или пассивной.

Активная кадровая политика разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды. Например, активность кадровой политики в обеспечении организации персоналом состоит в том, что она контактирует с учебными заведениями, привлекает различные службы, формирует внешнюю рекламу о вакансиях, участвует в ярмарках рабочих мест и других мероприятиях, отслеживает результативность каждой из акций и своевременно корректирует ход и методы привлечения в организацию новых работников.

Активная кадровая политика может быть рациональной и нерациональной, или авантюристической.

Рациональная кадровая политика осуществляется на основании научно обоснованного прогноза развития ситуации и арсенала средств влияния на нее. Располагая средствами диагностики персонала, прогнозирования изменения его основных характеристик, служба управления персоналом имеет обоснованную информацию о количественной и качественной потребности работников на средне- и долгосрочную перспективу, разрабатывает варианты реализации кадровой работы.

Нерациональная или авантюристическая кадровая политика отличается стремлением руководства организации воздействовать на работу с персоналом, не имея диагноза ситуации и научно обоснованного прогноза ее развития в перспективе. Планы работы с персоналом формируются больше на эмоциях, чем аргументах, что в ряде случаев не мешает им оказываться правильными и не мешает «угадывать» их авторам действительно важные

целеустановки в области предстоящей кадровой работы. Риск авантюристической кадровой политики состоит в том, что она может оказаться недейственной или ошибочной при неучтенном во время ее разработки изменении внешней среды, появлении «внезапных» конкурентов, новых товаров или услуг на рынке, к производству которых организация не готова из-за отсутствия специалистов или неучтенного постарения персонала, переобучение которого нерационально и т. д.

Пассивная кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза изменения его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных фактических последствий посредством экстренного реагирования на проблемы или конфликтные ситуации – как правило, «любыми средствами», без попыток анализа причин и возможных последствий.

В управлении персоналом различают также реактивную и превентивную кадровые политики.

Особенность реактивной кадровой политики – осуществление руководством организации контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: отсутствие мотивации работников к труду, недостаточная привлекательность организации для молодых специалистов, конфликтные ситуации и др. При реализации реактивной политики анализируются причины возникающих проблем, диагностируется сложившееся положение, проводится адекватная экстренная помощь.

Превентивной (предупреждающей, предохранительной) кадровая политика называется в том случае, если организация, располагая обоснованными прогнозными данными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на нее. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

*Открытая* кадровая политика характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли или регионе; она может быть также особенностью организаций, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

Открытость кадровой политики – значит ее прозрачность для потенциальных работников вне зависимости от статуса вакантной должности: практически одинаково возможен найм «со стороны» на рядовые и руководящие должности, это увеличивает вероятность возникновения современных направлений в организационной стратегии, и найма специалистов, готовых на реализацию инноваций.

*Закрытая* кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребности занятых работников в сопричастности. Основанием для закрытой кадровой политики может быть также дефицит пригодной рабочей силы на рынке труда. Замещение персонала в организациях с закрытой кадровой политикой происходит за счет занятых сотрудников, новых работников как правило нанимают на рядовые должности.

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты основные аспекты организационной реальности.

Кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации.

#### *Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала*

Потребностная эффективность выражает степень отображения потребностей в цели и в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной.

Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций

потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотнесенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и функционирование всей системы управления персоналом.

В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения лично значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными.

В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг (например, региона). В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач (снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии).

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с целевой: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

Экономическая эффективность системы (характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или

минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т.п.) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, «отложенный» характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотнесенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. Отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволят отразить качественную сторону результатов.

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях получаем традиционное выражение экономической эффективности – сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить

с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Трехкомпонентную модель эффективности можно дополнить еще одной разновидностью – коммерческой. Данный вид отвечает интересам предприятия в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли. Коммерческую эффективность оценки персонала зачастую бывает сложно установить в точном количественном показателе. Как затраты на оценку, так и прибыль от нее являются невычленимым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом. Однако сделать приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения в оценку персонала, необходимо.

### ***11.3. Подбор и оценка персонала в системе управления производством***

Подбор кандидатов – это действия, осуществляемые предприятием для выявления лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Разработка комплекса требований к будущему работнику осуществляется на основе профиля компетенций. Под компетенциями, понимается документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте (в должности).

Источники привлечения кандидатов для последующего найма часто называются полем интересов предприятия на рынке рабочей силы. Традиционно различают два источника для привлечения кандидатов.

Внутренний источник – работники, уже занятые в организации и имеющие желание, возможность (или необходимость) и компетенции, чтобы занять открывшуюся вакансию.

Внешний источник – претенденты на вакансию, имеющие соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятые на других предприятиях; временно не работающие или

находящиеся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга.

Каналы привлечения выбирают исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся его предпочтений и опыта в этой области.

**Объявления в средствах массовой информации** (газетах, журналах, радио и телевидении; объявления на рекламных щитах; объявления в Интернете).

Гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможности доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте.

При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству резюме и наплыву кандидатов, на что требуется много времени.

**Поиск внутри организации.** Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, кандидатам не нужно интегрироваться в организацию. Однако такой прием ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей подразделений, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неугодных.

Здесь нужно подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста. Услуги агентств, как правило, платные и требуют немалых затрат работодателя.

**Государственная служба занятости.** Эта организация призвана, во-первых, снижать социальную напряженность в обществе, с чем она с успехом справляется, исходя из экономических возможностей страны, а во-вторых, способствовать трудоустройству незанятого населения. Однако следует признать, что потенциал государственной службы используется далеко не полностью. Этому есть свое объяснение. Не все работодатели готовы к сотрудничеству с государственной службой занятости в силу непрозрачности экономики и размещают заявки, как правило, только



на низкоквалифицированный, малооплачиваемый персонал. Следовательно, и доверие к службе у населения не растет.

### **Подбор сотрудников через агентства по подбору персонала.**

Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только диктовать свои требования и рассматривать предоставляемых кандидатов. При обращении в агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает консультант агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности в работе.

Когда цена рабочего места высока, а сроки поджимают, лучше обращаться к услугам рекрутинговых агентств. По сравнению с биржами время отклика будет несколько большим, но это компенсируется качеством кандидатов. Для рекрутингового агентства заказчиком является компания-работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и подбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случае, если представленный кандидат в течение стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство бесплатной однократной замены данного сотрудника. Этот «гарантийный срок» дает заказчику уверенность, что его кадровая проблема будет решена даже в случае, если кандидат, предложенный агентством, проработав некоторое время, будет признан неподходящим.

Существующие методики позволяют организовать целевой поиск кандидатов, даже если специалисты такого рода в настоящий момент отсутствуют в базах данных агентства.

В современном мире подбора персонала существует и такой метод, как Хедхантинг.

Хедхантинг – переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами». Это особый вид рекрутинговых услуг, который как никакой другой соответствует первоначальному значению слова «recruit» – «вербовка». Хедхантер находит нужного человека, выступает посредником между ним и заказчиком; сводит их между собой для переговоров и в случае успеха получает причитающийся гонорар за проделанную работу.

Некоторые компании могут пользоваться заемным

персоналом.

Когда компания просто не может обойтись без заемного персонала?

1. Срочная замена квалифицированным специалистом (отпуск, декрет, болезнь).

2. Спад и пики продаж сказываются на загрузке производственных мощностей, а значит, и на потребностях в кадрах, занятых в производстве. Сезонность.

3. Специальные проекты или компания принимает участие в выставках, рекламных акциях и т.п.

Есть такое понятие, как лизинг персонала. В России стоит употреблять этот термин с осторожностью, так как лизинг или аренда относятся только к имущественным отношениям. В связи с этим, некорректно употреблять этот термин по отношению к людям.

Лизинг персонала – это, по сути, форма временной занятости, когда сотрудник выполняет работу для какой-нибудь компании, имея контрактные отношения с агентством по подбору персонала.

Аутстаффинг (от англ. outstaffing; out-вне, наружу; staff-штат; буквальный перевод – внештатный) – практика выведения персонала за штат компании. Компания-провайдер становится формальным работодателем для сотрудников компании-клиента и берет на себя полную ответственность за них. Провайдер оформляет сотрудников в свой штат и отвечает за выплату зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом.

Цель: свести к минимуму хлопоты по содержанию персонала и минимизация работы с ним.

Главное преимущество – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Зарплата как раз относится к категории прямых затрат. При аутстаффинге затраты относятся к другой статье расходов – финансирование услуги – себестоимость снижается автоматически.

Кроме этого аутстаффинг содержит в себе и серьезные недостатки. Например, он может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Представьте себе, что вы долго работали в компании и тут вдруг вам предлагают «формально» перейти в штат другой компании, но утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит подвох.

Российское законодательство никак не регулирует

аутстаффинг. Обычно компании-провайдеры направляют сотрудников клиенту в служебную командировку.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – использование чужих ресурсов) – компания заключает контракт с фирмой, которая отныне несет ответственность за определенную функцию.

Достоинства:

- работая со многими организациями, фирма имеет большой опыт;
- в кратчайшие сроки организация получает необходимое количество специалистов различного уровня и профессионализма;
- возрастает управляемость;
- уменьшение затрат на обучение и развитие персонала;
- возможность быстрого решения возникающих проблем.

Недостаток этого вида подбора – возрастает стоимость услуги.

***Подбор персонала включает следующие этапы:***

- создание кадровой комиссии;
- формирование модели рабочего места;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- отбор и оценка кандидатов;
- утверждение кандидатов и оформление документов.

Кадровая комиссия может быть сформирована в различном составе. Её членами могут быть сотрудники кадровой службы, директор предприятия, работники, имеющие опыт работы. Затем кадровая комиссия создает модели рабочих мест. *Модель рабочего места – это качественная и количественная характеристика рабочего места. Это набор требований по должности.*

Эффективное решение проблемы подбора кадров требует разработки научно обоснованной модели рабочего места, которая наиболее полно отвечала требованиям предприятия.

**Элементы модели рабочего места:**

- ✓ *кадровые данные:* трудовая книжка, характеристика, документ об образовании, автобиография;
- ✓ *опыт работника:* жизненный, производственный, общественной работы;
- ✓ *профессиональные знания и умения:* знания по конкретным направлениям науки, умения в области производства и управления;
- ✓ *личностные качества:* совокупность деловых качеств

и недостатков работника, выявляемая с помощью социологического опроса;

✓ *психологический портрет*: тип личности, темперамент, мотивация;

✓ *здоровье и работоспособность*;

✓ *вредные привычки, хобби, увлечения*;

✓ *оплата труда*;

✓ *социальные блага и гарантии*: путевки, питание, оплата больничного, отчисления в пенсионный фонд.

Объем и степень детализации модели могут устанавливаться в зависимости от должности и уровня управления.

**Оценка персонала** – это выявление соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту. Оценке подвергаются профессиональные знания и умения, деловые и нравственные качества, психология личности, работоспособность, а также качество работы. Оценка – одно из наиболее действенных средств обучения и воспитания персонала. Оценка может быть:

- комплексная;

- специальная;

- эпизодическая (перевод сотрудника);

- периодическая (аттестация).

**Оценка персонала** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

*Исходными данными* для оценки являются:

- модель рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- методики оценки кадров;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Как правило, оценка персонала реализует три цели.

**Административная цель** – результаты оценки: повышение

по службе, понижение, перевод, высвобождение. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии работниками, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и работникам, т.к. удовлетворяет их профессиональные амбиции. Продвижение по службе – эффективный способ признания достижений в работе, однако, при принятии таких решений руководство должно повышать только тех, кто имеет необходимые способности для требуемого исполнения обязанностей на новой должности.

Перевод используется в целях расширения опыта работника, а также в тех случаях, когда для руководства, очевидно, что человек будет работать более эффективно на новой должности. В ряде случаев перевод используется, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает неэтичным прекращение с ним трудового договора. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности. Человек ещё способен приносить какую-то пользу, но не должен блокировать карьеру более способному работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

**Информационная цель** – информирование работников об относительном уровне их работы. При нормальной реализации этого принципа работник своевременно узнает о качестве своей деятельности, сильных и слабых сторонах и возможных направлениях совершенствования своих профессиональных знаний.

**Мотивационная цель** – процесс, посредством которого руководство может необходимым образом вознаградить сильных работников материально или морально, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Цели могут быть связаны с бизнес-процессами:

- *прием на работу* – оценивается степень готовности кандидата к работе в должности;
- *поощрение* – насколько сотрудник был эффективен при выполнении работы;
- *при принятии решения о продвижении* – насколько он готов к выполнению новых функций;
- *при обучении* – определяется уровень и содержание проблем, по которым должна вестись индивидуальная подготовка;
- *при реорганизации* – насколько сотрудник способен

приспособиться к новым условиям работы, отобрать наиболее подходящих и именно их оставить в новой организации;

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время подбора» методы оценки классифицируют в три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные.

**Бесконтактные методы оценки кандидатов** – предварительное знакомство с кандидатами работодателем осуществлено заочно – изучая присланные ими *заявительные документы*. обстоятельный анализ каждого из них позволяет создать первичное впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

В пакет заявительных включаются следующие документы: заявительное письмо, автобиография, резюме, образовательные и трудовые свидетельства, анкеты, рекомендательные письма, фотографии, заключения медицинской и графологической экспертиз.

Первым документом, свидетельствующим о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия, получив в нем искомое место работы, является письменное *заявление о приеме*. Несмотря на разные точки зрения относительно информационной весомости заявления специалисты отмечают, что зачастую в нем «больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата».

**Резюме** является стандартной формой представления профессиональных и личностных данных. Как «гибрид» из заявительного письма и биографии, резюме преследует цель максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на вакантную должность.

Различают три основных вида резюме: хронологическое, функциональное и функционально-хронологическое (смешанное).

Службы персонала ожидают от кандидата представления двух видов документов: 1) образовательных свидетельств; 2) трудовых свидетельств.

*Свидетельства об образовании* включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты и дипломы), удостоверяющие окончание того или другого учебного заведения и степень успеваемости в фазе обучения.

При всем многообразии видов и форм обучения, а соответственно и удостоверяющих их окончание документов особое

внимание уделяется *школьному*.

Значимость и весомость результатов школьных аттестатов снижаются с возрастом кандидата и временем окончания школы.

**Анкетирование**, являясь важным инструментом при подборе персонала на рабочие места и выполняя единую функцию – получение ответов на поставленные предприятием вопросы – со временем претерпевало изменения, которые коснулись цели опроса, содержания анкетных бланков, технологии проведения процедуры и обработки полученной информации.

**Персональные анкеты**. Общее название «персональные» объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для подбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и/или профессиональный статус претендента; другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен» или «нет». Основу второго вида анкетирования составляет форма *самооценки*. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю.

Практика анкетирования показала, что для изучения этого метода необходимо выделить нескольких групп вопросов.

### ***Тестирование в оценке кандидатов при найме***

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам подбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер и результат подбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.

Психологические тесты при приеме на работу использовать не запрещается. Но, применяя тестирование для отсева кандидатов, вы должны помнить об особенностях информации, которая при этом к вам поступает, и о том, как она охраняется законодательством. Тестирование обычно проводится с целью выявить сотрудников, подходящих по своим качествам для данной работы. В последнее время наряду с тестами для оценки эффективности работы применяются тесты для оценки черт характера и свойств, способствующих эффективному выполнению работы – так называемые психологические.

Психологические тесты на сегодняшний день трудовым

правом России прямо не предусмотрены. А значит, не предусмотрена и ответственность за проведение такого тестирования, не определен порядок хранения сведений, полученных при проведении тестов и работы с ними.

Если исходить из позиции «разрешено то, что прямо не запрещено законом», психологические тесты применять можно. Что касается хранения, обработки и защиты такой информации, то в локальных актах организации можно предусмотреть порядок, аналогичный работе с персональными данными сотрудников.

Преимущества метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, то есть на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности.

Тестирование при найме целесообразно там, где в короткое время проверяется большое число кандидатов.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;
- результаты должны быть действительными и в будущем.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергают классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- *проекционные*, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- *психометрические* (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

### ***Контактные методы оценки кандидатов***

***Собеседование.*** Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

1. *Британский метод* основан на личной беседе с кандидатом членом кадровой комиссии.

Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красного



дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование: "Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились – не в Оксфорде?" Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

2. *Немецкий метод* основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени.

Устройство на работу достаточно сложное дело.

3. *Американский метод* сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уик-энда, презентации, званого обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.

4. *Китайский метод* основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки.

*Установочное собеседование* представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересах, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению

беседы, контактированию, коммуникабельность, а с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия.

Поэтому *пошаговое оценивание* (а в некоторой степени и формирование) мотивации кандидата крайне важно в процессе собеседования.

**Шаг первый.** Многие специалисты, ответственные за подбор персонала, начинают с того, что выявляют и красиво *формулируют положительные моменты вакансии*. И правильно делают. Важно лишь не забывать, что «продажа вакансии» кандидату практически не отличается от продаж иного продукта либо услуги. Иными словами, для каждого отдельно взятого кандидата надо выявлять конкретные, являющиеся привлекательными именно для него факторы. Для этого необходимо знать, что вообще может привлечь данного кандидата в профессиональной сфере. Специалистами по HR различается монетарная и немонетарная мотивация. Первая касается денег. Здесь все просто: чем их больше, тем лучше. Важно лишь знать нижнюю границу притязаний кандидата.

**Шаг второй.** Попросите кандидата назвать несколько моментов, которые нравились ему на его последней работе и, соответственно, моменты, которые ему не нравились. Получите массу информации, использовать которую можно не только в целях выявления мотивации.

**Шаг третий.** Очень важно располагать данными о причинах смены кандидатом его предыдущих мест работы. Если кандидат, не желая вдаваться в подробности, отделяется стандартными формулировками типа «материальная неудовлетворенность», то можно сказать следующее: «А если бы вам подняли заработную плату до интересного вам уровня – вы бы остались в компании или все равно предпочли бы рассматривать другие предложения по работе?» Как это ни смешно, но 90% соискателей обнаруживают иные причины своего ухода из компании!

**Шаг четвертый.** Предложите кандидату описать идеальную для него работу: компанию, ее сферу деятельности, размеры, место на рынке, особенности корпоративной культуры, рабочее место, коллектив, личность руководителя. В общем, все, что назовет кандидат, будет иметь значение для оценки соответствия вакансии его ожиданиям.

**Шаг пятый.** Выявление карьерных ожиданий соискателя. Кем он видит себя через год, через два, в отдаленном будущем. Видит ли он себя вообще в данной сфере. Нередко кандидаты через пару лет намереваются кардинально сменить род деятельности. Затем важно сопоставить эти данные и выяснить, сможет ли предлагаемое рабочее место обеспечить ему подобный рост.

**Шаг шестой.** Предложите кандидату на вакансию записать на листке бумаги пять факторов, которые смогут «привязать» его к компании. А затем пять факторов, которые «оттолкнут» его от работодателя. Можно сформулировать это задание для кандидата следующим образом: «Запишите пять показателей, которые должны быть у компании, в которой вы работаете, чтобы вы были полностью удовлетворены и не рассматривали другие рабочие предложения.

А потом пять показателей, которые могут сподвигнуть вас к поиску новой работы». Не страшно, если соискатель во втором случае напишет все то же самое, но «со знаком минус», то есть если отсутствие положительных моментов натолкнет кандидата на мысль о поиске другой работы. После этого попросите его проанализировать данные факторы по степени убывания. Это даст возможность увидеть иерархию ценностей человека, которого вы рассматриваете на свободную позицию.

На всякий случай повторю известную истину: если в числе требований кандидат называет только заработную плату или компенсационный пакет – это не есть хорошо. Естественно, человек за свою работу должен получать вознаграждение. Но у хорошего кандидата удовольствие от работы не исчерпывается только деньгами.

**Шаг седьмой.** Уточните у кандидата, чем ему интересна предлагаемая вами вакансия и какие возможности для себя он видит в профессиональном и карьерном росте.

**Шаг восьмой.** Далее уместным будет спросить соискателя, по каким критериям он собирается принимать решение о принятии или отклонении вашего рабочего предложения, что именно он оценивает, приходя на собеседование в компанию. Этот метод позволяет также получить обратную связь от кандидата, позволяющую оценить свой метод ведения собеседования. Мы, рекрутеры, тоже не идеальны и не упускаем возможности учиться!

Знание, чем именно предлагаемая вами вакансия интересна

кандидату, поможет вам также скорректировать ваше рабочее предложение, сделав его конкурентоспособным на рынке труда.

**Шаг девятый.** Спросите у кандидата, что он знает о вашей компании. По-настоящему заинтересованный кандидат перед собеседованием соберет как официальную, так и неформальную информацию о фирме, в которой ему предстоит работать. Естественно, если он хочет проработать в данной компании продолжительный период времени. Формальную информацию можно взять из официальных источников: корпоративный сайт, средства массовой информации, рекламные проспекты, буклеты компании и др. Неофициальную же можно получить, например, от работников компании (в том числе от бывших сотрудников) или от конкурирующих компаний.

Немотивированный же кандидат часто даже не удосуживается запомнить название компании, на собеседование в которую он пришел.

**Шаг десятый.** Задайте кандидату вопрос о наличии у него альтернативных вариантов предложений работы. Если они у него имеются, то чем именно они ему интересны, какие имеют недостатки, каким образом он будет выбирать место работы в случае, если несколько компаний одновременно сделают ему предложение о занятии вакантной должности.

Понятие оценки персонала заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельно взятого сотрудника для рационального использования его навыков на благо предприятия.

Главная задача управления персоналом, решаемая с помощью проведения оценивания – это способ получить сведения о характеристиках и результативности труда персонала. Результаты оценки помогают начальнику или кадровику принять аргументированное решение относительно повышения (понижения) или перемещения отдельных сотрудников, повышения их квалификации или открытия вакансии.

**Испытательный срок.** Для проверки профессиональных качеств работника и предусмотрен испытательный срок.

Статья 70 "Испытание при приеме на работу" из Трудового кодекса РФ.

Испытание при приеме на работу не устанавливается:

- для лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- для беременных женщин;
- для лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- для лиц, окончивших образовательные учреждения и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- для лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

По общему правилу, предусмотренному законодателем (ст. 70 ТК РФ), этот период не должен превышать трех месяцев. Исключение сделано лишь для руководителей организаций, главных бухгалтеров и их заместителей, а также для руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений. Испытание деловых и профессиональных качеств этих работников может длиться до шести месяцев.

**Аттестация персонала** – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

### **Цели аттестации.**

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;

- информация для планирования человеческих ресурсов.
3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:
- прошлая деятельность;
  - достижение результатов;
  - потребность в обучении;
  - выявление рабочих проблем;
  - улучшение деятельности.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

1. Приведите примеры активной и пассивной кадровой политики.
2. Какие положительные и отрицательные моменты имеются у открытой и закрытой кадровых политик?
3. Что представляет собой кадровый аудит?
4. Преимущества и недостатки подбора из внешних и внутренних источников?
5. Какие методы оценки применяются к кандидатам, а какие к работникам организации?

### **Задание 2**

Проведите анализ параметров стиля руководства и определите, к какому его виду в большей мере относится данный стиль.

1) Варианты стратегических управленческих решений руководитель обсуждает со специалистами и менеджерами организации, тактические решения – с главными специалистами и менеджерами высшего и среднего уровня, оперативные решения чаще всего принимает самостоятельно.

2) На фирме официально установлен рабочий день с 10 до 17 ч без обеденного перерыва. Перерывы не регламентированы. Приход и уход работников не фиксируются. Основной упор делается на качественное выполнение определенного задания к какому-то сроку. Качество и сроки определяет руководитель, ответственность несут подчиненные.

3) Руководитель использует в своей работе такие методы воздействия на людей, как поощрение и наказание. Поощрения заслуживает тот работник, который повышает качество работы, изучает и использует новые технологии в своей работе. Наказание не фиксируется в документах, применяется в исключительных случаях, когда иного метода воздействия руководитель не видит. Одной из форм наказания является сокращение полномочий работника.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента?
2. Что понимается под кадровой политикой предприятия?
3. Какие методы подбора и оценки персонала в системе управления производством вы знаете?
4. Что такое аутстаффинг и аутсорсинг?
5. Какие цели реализуются при оценке персонала?

## 12. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

### *12.1. Понятие и значение научной организации труда*

Эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда. Научная организация труда является составляющей цикла производственного менеджмента на оперативном уровне. Организация труда должна базироваться на достижениях науки и передовом опыте, обеспечивать повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

Научная организация труда направлена на решение следующих взаимосвязанных задач; *экономической, психофизиологической, социальной.*

Экономическая задача связана с наиболее полным использованием оборудования, материалов, сырья, обеспечением повышения производительности труда.

Решение психофизиологической задачи предполагает создание благоприятных производственных условий, что важно для сохранения здоровья работников, их работоспособности.

Решение социальной задачи направлено на повышение удовлетворенности условиями и результатами труда.

Большое значение имеет научная организация управленческого труда, о чем уже говорилось при рассмотрении вопросов планирования времени руководителей. От того, какова структура аппарата управления, какая выбрана система управления, зависят содержание и организация труда специалистов и служащих.

Отметим, что научная организация труда имеет четко определенный круг задач. Однако ее нельзя рассматривать изолированно от организации производства в целом. Между НОТ (научной организацией труда и совершенствованием других элементов организации производства существует взаимодействие. Особенно это проявляется при организации рабочих мест. Организация труда связана с такими элементами производства, как техника и технология. При внедрении НОТ возникает необходимость в соответствующих технических решениях, изменении технологического процесса, оборудования и др. На организацию труда влияют тип и характер производства (типы производства и их особенности рассмотрены в главе 3.)

Важнейшими составляющими научной организации труда



являются разделение и кооперация труда. *Разделение труда – разграничение деятельности людей в процессе совместного труда.*

Разделение труда на предприятии означает обособление отдельных частичных трудовых процессов с целью сокращения производственного цикла за счет одновременного выполнения различных работ и повышения производительности труда. Последнее достигается за счет приобретения производственных навыков рабочими благодаря специализации работ.

Следует отметить, что организаторы производства на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой уделяют большое внимание сокращению *времени производственного цикла*. Это обусловлено тем, что сокращение длительности производственного цикла является центральной задачей организации и управления производством, одним из показателей эффективности управленческого труда.

Высокий уровень специализации свидетельствует о культуре производства.

Разделение труда невозможно без его кооперации. Задачей кооперации является *обеспечение* согласованности между действиями отдельных работников или групп работников, выполняющих различные трудовые функции. Разделение и кооперация труда составляют две взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны производственного менеджмента.

Разделение труда может быть технологическим, функциональным, профессионально-квалификационным.

При *технологическом разделении труда* производственный процесс расчленяется на отдельные фазы, виды работ, операции.

*Функциональное разделение труда* предполагает деление выполняемых работ в зависимости от роли и места различных групп работников в производственном процессе. Например, персонал промышленного предприятия подразделяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих, среди которых могут быть выделены основные и вспомогательные.

*Профессионально-квалификационное разделение труда* связано с делением работающих по профессиям (специальностям), по разрядам, категориям.

Разделение и кооперация труда по-разному проявляются на производстве, поскольку зависят от влияния ряда факторов, в частности технического уровня производства. Например,

от применяемого технологического оборудования зависит специализация труда основных и вспомогательных рабочих, обслуживающих это оборудование.

Тип производства также влияет на разделение и кооперацию труда. Например, в единичном производстве рабочий-станочник кроме основной работы выполняет работы по техническому обслуживанию оборудования (наладка, мелкий ремонт и т.п.). В крупносерийном и массовом производстве это выполняют специальные рабочие (наладчики и др.).

Имеют значение и принцип организации цехов и участков (технологический, предметный), вспомогательных служб (централизованный или децентрализованный); степень непрерывности технологических процессов, трудоемкость изготовления продукции.

На научной основе должна базироваться организация коллективных трудовых процессов в бригаде.

Следует обратить внимание на связь организации коллективных трудовых процессов с современными задачами *управленческого учета*. Ведь управленческий учет представляет собой часть информационной системы предприятия, а также деятельность, направленную на обеспечение руководства информацией для принятия решений и планирования, оперативного управления и контроля, стимулирования работников предприятия в выполнении намеченных программ; оценки деятельности подразделений, аппарата управления и отдельных сотрудников внутри организации. Напомним, что объектами управленческого учета являются так называемые центры ответственности, центры затрат по услугам и изделиям; предприятие в целом, отдельные цехи, участки, отделы.

Общими принципами организации трудовых процессов являются обеспечение непрерывности и естественности трудовых действий и приемов, рациональная загрузка рабочих и оборудования и др. Есть и специфические принципы, к которым относятся обеспечение временных и пространственных взаимосвязей производственных процессов, предупреждение нарушений их нормального хода и др.

Разделение труда имеет экономические, психофизиологические и социальные границы.

Экономические границы определяются длительностью производственного цикла; психофизиологические – степенью

утомляемости рабочих в связи с монотонностью труда на однообразных операциях. Социальные границы связаны с содержательностью труда.

Внедрение научной организации труда требует следующих условий:

- разработки плана внедрения;
- установления подразделения или исполнителя, отвечающего за эту работу (центр ответственности);
- четкого определения обязанностей и контрольных функций;
- создание системы обучения и аттестации персонала;
- создание системы материального и морального стимулирования работ.

Эффективность труда во многом зависит от организации рабочих мест.

## ***12.2. Организация и обслуживание рабочих мест***

Уточним некоторые основные определения. *Рабочее место* – оснащенная техническими средствами зона, где один или группа работников выполняют производственную операцию или работу.

*Организация рабочего места* – оснащение средствами и предметами труда, *размещенными в определенном порядке*.

Для оценки технического уровня рабочих мест в практике НОТ применяют следующие показатели.

1. По рабочим местам с оборудованием: производительность применяемого оборудования; соответствие оборудования требованиям, применяемым к качеству продукции; использование технологических особенностей оборудования; прогрессивность применяемого технологического процесса; технологическая оснащенность рабочего места.

2. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования ручного труда; технический уровень и качество используемого инструмента; обеспеченность исполнителя инструментом.

3. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования ручного труда; обеспеченность исполнителя инструментом (комплектность, техническое состояние, наличие

необходимого резерва).

4. Организационный уровень рабочего места: рациональность планировки; организационная оснащенность; количество и трудоемкость постоянно закрепляемых работ, сменность и др.

5. Условия труда и техника безопасности: соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям; применение тяжелого физического труда; наличие монотонного труда; обеспечение безопасности труда; обеспечение спецодеждой и обувью в соответствии с установленными стандартами.

Каждое рабочее место оценивается следующим образом:

- рабочее место полностью соответствует нормативному уровню;
- рабочее место не соответствует уровню, но может быть доведено до нормативного уровня;
- рабочее место не соответствует и не может быть доведено до нормативного уровня.

Организация и устройство рабочих мест должны соответствовать требованиям к индивидуальным формам труда.

При организации рабочих мест следует соблюдать санитарные нормы, инструкции по эксплуатации оборудования, технике безопасности и др. Пространство, занимаемое рабочими местами, как правило, определяется расчетным путем. Это пространство должно быть достаточным для того, чтобы рабочие могли производить все необходимые движения и перемещения при выполнении производственных операций. Необходима система сигнализации и связи, обеспечивающая обмен информацией между рабочими и мастером или другим линейным руководителем, также службами внутрицехового обслуживания.

Конструкторско-технологический профиль рабочего места должен соответствовать характеру выполняемых операций. Должны быть созданы санитарно-гигиенические, физиолого-гигиенические и психофизиологические условия труда.

Большое значение имеет планировка рабочих мест. *Планировка рабочих мест* представляет собой элемент планировки цеха. Существуют следующие виды планировок: общая (пространственно-технологическая), предполагающая размещение рабочих мест на площади участка (цеха); частная, когда на площади рабочего места размещаются все элементы трудового процесса; внутренняя, связанная с размещением инструмента, приспособлений,

материалов, источников света и других элементов с учетом особенностей рабочего места.

На практике планировка рабочих мест осуществляется в следующей последовательности:

1) определяют (уточняют) местонахождение рабочего места на участке в соответствии с его специализацией, учитывая проходящие технологические и транспортные потоки;

2) осуществляют привязку постоянно используемого вспомогательного оборудования (подъемно-транспортных устройств и т.п.) к основному технологическому оборудованию;

3) устанавливают рациональное местонахождение работника по отношению к основному технологическому оборудованию;

4) определяют наиболее удобные (на минимальном расстоянии от работника) места расположения организационной и технологической оснастки, тары с материалами и готовой продукцией;

5) оценивают степень рациональности новой планировки рабочих мест.

На машиностроительных предприятиях может возникать задача организации и обслуживания рабочих мест многостаночников. Здесь, прежде всего, важна рациональная оснащенность. Организационная оснащенность предусматривает наличие следующих условий:

- оснастка для размещения и хранения приспособлений, инструментов, материалов, полуфабрикатов и готовых изделий (стеллажи, инструментальные тумбочки и шкафчики и т.п.);

- устройства по технике безопасности;

- приспособления для ухода за оборудованием и уборки рабочего места;

- устройства, обеспечивающие нормальные санитарно-гигиенические условия;

- средства связи со службами обслуживания и управления.

Работа многостаночника имеет некоторую специфику. По сравнению с рабочим, обслуживающим один станок многостаночник более загружен; постоянно переходит от одного станка к другому; количество выполняемых вспомогательных приемов возрастает пропорционально числу обслуживаемых станков. У многостаночника имеет место и нервное напряжение, т.к. он одновременно управляет несколькими станками. Все перечисленное необходимо учитывать при планировке рабочего места и организации

его обслуживания.

При организации рабочего места многостаночника устанавливают световую сигнализацию, особенно на станках-автоматах, что облегчает контроль за работой оборудования и сокращает его простои.

Существуют и некоторые особенности планировки рабочего места многостаночника. Так, расположение основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки на рабочем месте многостаночника должно обеспечить:

- свободный подъезд межоперационного и внутри операционного транспорта непосредственно к рабочему месту для доставки заготовок и полуфабрикатов;

- максимальные удобства управления каждым станком многостаночного комплекса, замены инструмента;

- благоприятные условия для уборки рабочего места;

- хорошую обозреваемость рабочего места многостаночником, возможность одновременного наблюдения за всеми приборами и подвижными частями оборудования с любой точки маршрута;

- свободный доступ к зонам, требующим профилактических осмотров, ремонта, технического обслуживания;

- хорошую обозреваемость рабочего места многостаночника обслуживающим и управляющим персоналом.

Однако можно комплексно оборудовать рабочее место, оснастить его всем необходимым, но достичь ожидаемого эффекта из-за неудовлетворительного обслуживания рабочего места.

Основными задачами организации обслуживания рабочих мест являются выявление непроизводительных затрат и потерь рабочего времени. Важно сократить затраты труда основных рабочих на выполнение вспомогательных работ по всем функциям обслуживания.

Эта задача может быть решена путем проведения специальных исследований, например моментных наблюдений, и выявить причины непроизводительных затрат и потерь времени многостаночника.

Обслуживание многостаночных рабочих мест может осуществляться в следующих формах.

- 1) По заранее разработанному стандарт-плану (принудительная система). Эта система рекомендуется для установившегося

производственного процесса в условиях массового и крупносерийного производства.

2) Планово-предупредительное обслуживание в соответствии с календарными планами-графиками (применяется при регулярной повторяемости выпускаемых изделий в течение месяца, в основном, в условиях серийного производства).

3) Дежурное обслуживание по вызовам с рабочих мест (при малой и нерегулярной повторяемости выпускаемых изделий в условиях единичного и мелкосерийного производства с сохранением плано-предупредительного обслуживания).

Оснащение рабочих мест должно соответствовать технологическим процессам и картам организации труда.

Форма обслуживания зависит от действующей системы обслуживания, которая обусловлена структурными организационными особенностями.

Для выбора наиболее эффективных форм обслуживания рабочих мест многостаночников полезно проанализировать поток заявок на обслуживание и интенсивность обслуживания.

*Поток заявок на обслуживание* в единицу времени является той исходной характеристикой, которую следует учитывать при планировании зон обслуживания.

Отметим, что различные характеристики потока заявок такие, как их численность в любой момент или время ожидания отдельной заявки являются случайными переменными. Поступления заявок на обслуживание представляют собой случайные явления. Время обслуживания также является случайной переменной. Сталкиваясь с простоями станков в ожидании обслуживания, необходимо исследовать среднее время простоя обслуживаемого оборудования в течение определенного периода (например, смены), средние характеристики очереди, чтобы сократить потери времени, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и добиться максимального выпуска продукции. Исследование потока заявок осуществляется путем анализа таких показателей, как число заявок на обслуживание в единицу времени (плотность потока) и средний промежуток времени между поступлениями заявок.

Для оценки интенсивности обслуживания рассчитывают характеристики каналов обслуживания. При этом надо учитывать, что обслуживание может иметь место только тогда, когда

какой-либо станок потребовал вмешательства. Основной характеристикой является средний уровень обслуживания.

Сопоставление потока заявок в единицу времени и среднего уровня обслуживания позволяет судить об обоснованности зон обслуживания (числа станков на одного рабочего). Если заявки поступают быстрее, чем успевает их обслуживать рабочий (канал обслуживания), возникают простои станков в ожидании обслуживания, что приводит к снижению производительности труда и эффективности многостаночного обслуживания.

Отношение потока заявок к среднему уровню обслуживания называется интенсивностью обслуживания. Эта величина характеризует принятую систему обслуживания с точки зрения ее рациональности. При зоне обслуживания обоснованной это соотношение меньше единицы, т.е. оператор, справляется с обслуживанием данной группы станков. Если поток заявок превышает средний уровень обслуживания, обслуживание осуществляется медленнее, чем поступают заявки, и зона обслуживания нуждается в корректировке.

При оценке эффективности организации обслуживания рабочих мест и оборудования суммарный экономический эффект образуется за счет сокращения потерь времени от ожидания обслуживания и потерь от сокращения простоев канала обслуживания. Экономический эффект может быть представлен как дополнительный выпуск продукции; снижение себестоимости продукции и др. Затраты по внедрению мероприятий, направленных на улучшение организации обслуживания, складываются из затрат на научно-исследовательскую работу, проведения испытаний, собственно внедрения.

Эффективность организации обслуживания зависит от технико-экономических показателей работы оборудования.

Изменение организации обслуживания рабочих мест и оборудования требует определенных затрат, например, на приобретение средств сигнализации или на приобретение средств перемещения сырья и материалов к рабочим местам и др.; затрат, связанных с подготовкой кадров. Например, переход механических цехов на использование станков с числовым программным управлением требует наличия программистов и других специалистов соответствующего профиля.

Сокращение потерь времени в ожидании обслуживания ведет



к росту производительности труда.

Организация обслуживания рабочих мест и оборудования отражается и на себестоимости продукции. Целесообразно контролировать такой показатель как «расходы на содержание и эксплуатацию оборудования на единицу стоимости произведенной продукции», а также на «единицу объема реализации».

Таким образом, организация рабочих мест и их эффективное обслуживание является одной из составляющих цикла производственного менеджмента «определение условий и организация».

Важной задачей производственного менеджера является обеспечение повышения производительности труда.

### ***12.3. Производительность труда***

В работе производственных менеджеров по обеспечению достижения поставленной цели большое значение придается нормированию труда.

Обоснованные нормы позволяют рассчитать необходимые затраты труда на изготовление продукции (выполнение объемов работ), являются основой рационального распределения труда на предприятии, установления его пропорций между профессиями, участками, цехами. Нормирование труда позволяет обеспечить условия для равной интенсивности и напряженности труда не только на одинаковых, но и на разнородных работах.

Нормы должны быть *технически обоснованными*. К *технически обоснованным нормам относятся*: единые и типовые нормы; местные нормы, рассчитанные по действующим отраслевым и межотраслевым нормативам. Если перечисленные нормативы отсутствуют, технически обоснованные нормы могут быть определены на основе данных о технической производительности оборудования, анализа затрат рабочего времени.

В общем виде нормирование труда сводится к определению необходимых затрат времени на выполнение той или иной работы.

Фирмы европейских стран, в том числе и в России, широко применяют нормирование повторяющихся работ. Их менеджеры считают нормирование труда (с поощрительными системами заработной платы и без них) способом повышения производительности труда и снижения затрат на рабочую силу. Распространенным методом нормирования труда является хронометраж.

Нормирование часто называют «*изучением затрат времени и методов работы*». Поэтому уделяется внимание измерению затрат времени; изучению трудовых движений.

Отметим, что все затраты рабочего времени делятся на время работы и время перерывов.

*Время работы* состоит из времени выполнения задания и времени работы, не обусловленного выполнением производственного задания (непроизводительные затраты времени, выполнение несвойственных данному работнику работ и т.п.). *Время на выполнение задания* делится на подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

*Подготовительно-заключительное время* связано с подготовкой к выполнению задания и действиями по его окончанию.

*Оперативное время* – время, связанное с изменениями формы и свойств предмета труда, оно подразделяется на *основное (технологическое)* и *вспомогательное*.

Основное время непосредственно затрачивается на изменение формы или свойств предмета труда.

Вспомогательное – на действия, обеспечивающие выполнение основной работы (загрузка сырья, съём готовой продукции, управление оборудованием, перемещение изделий на рабочем месте и т.п.). Здесь имеют место циклически повторяющиеся работы при изготовлении единицы продукции или определенного числа одновременно обрабатываемых изделий, т.е. повторяемость работ, о чем говорилось выше.

Методы труда претерпевают изменения, поэтому целесообразно изучение трудовых движений. Изменения методов работы происходят в процессе практического освоения. Эти изменения подразделяются на заметные и незаметные изменения метода.

Особого внимания заслуживают, так называемые, незаметные изменения. Как правило, эти изменения обусловлены следующим: повышением сноровки по мере выполнения работы; развитием мышц; проявлением особых способностей к соответствующей работе.

В нормировании труда используются: нормы времени, нормы выработки, нормы времени обслуживания и нормы численности.

*Нормы времени* – время, необходимое для выполнения единицы работы (изготовления продукции) одним рабочим (бригадой) при определенных организационно-технических условиях. Норма

времени состоит из штучного времени и подготовительно-заключительного времени.

Норма выработки – количество единиц работы (изделий) которое должно быть выполнено в единицу времени (час, смену, месяц) одним рабочим или группой рабочих. Следовательно, норма выработки – величина, обратная норме времени.

*Норма обслуживания – количество единиц оборудования, производственных площадей, установленное для обслуживания одним рабочим или группой рабочих.* Норма обслуживания применяется при нормировании труда вспомогательных рабочих и многостаночников.

Нормирование труда осуществляется в странах с развитой рыночной экономикой и для конторских служащих. Это обусловлено тем, что растущий объем конторской работы, затраты на выполнение которой сложно контролировать, требует поиска путей снижения затрат на содержание конторских служащих. Конторская работа отличается от производственной по характеру и содержанию степени повторяемости.

Вместе с тем, принципы нормирования конторского труда, применяемые для производственных операций, могут быть использованы и для конторских служащих. Прежде всего, важно изучить содержание выполняемой работы; устранить явно излишние элементы; определить нормативное время с помощью хронометража, системы нормативных трудовых движений или нормативов на отдельные элементы работы; выявить повторяемость каждого элемента и прибавить время, учитывающее неизбежные потери.

Для нормирования труда конторских служащих эффективны:

- метод моментных наблюдений;
- хронометраж;
- микроэлементное нормирование труда;
- нормирование с помощью элементных нормативов.

Метод моментных наблюдений позволяет охватить большое количество рабочих мест, получить оперативную информацию, на основе анализа которой могут быть приняты управленческие решения. Непосредственному проведению моментного наблюдения предшествует анализ структуры затрат времени, классификация и кодирование выполняемых работ. Затем в течение определенного

времени проводят серию моментных наблюдений в течение определенного периода, например недели, месяца и полученные данные анализируют, а также рассчитывают ошибку выборки, поскольку моментное наблюдение является выборочным во времени. Параллельно с моментными наблюдениями служащие записывают количество единиц каждой работы, выполненной за период времени наблюдений. По окончании наблюдения уточняется время, затраченное каждым работников на свою работу, а информация служащих содержит сведения о количестве единиц каждой работы, выполненной служащими. *После этого затраты времени делят на число единиц работы и получают нормативное время работы.*

Хронометраж позволяет установить, что выполняются только необходимые действия.

Система микроэлементных нормативов дает возможность изучить методы работы. Это важно для выявления изменений в способе выполнения работы и изменения затрат времени.

Элементные нормативы используются для расчета затрат времени на выполнение отдельного элемента работы. В работе служащих наиболее распространен «элемент взять и положить предмет», который состоит из четырех основных движений: протянуть руку к предмету; взять предмет (овладеть им в такой степени, чтобы можно было переместить; переместить предмет; опустить его). Этот элемент является важным, так на его долю приходится почти 20% общего количества трудовых приемов.

На ряде западных фирм применяют нормирование труда инженеров. Нормирование используется в целях планирования работ. Для того, чтобы спланировать работу, инженер должен знать содержание работы и иметь нормативы для измерения времени, затраченного на ее выполнение.

На основе нормирования западные фирмы измеряют производительность труда «белых воротничков» внедряют специальные программы, направленные на рост производительности их труда.

Отметим, что организация труда и нормирование имеют целью обеспечение роста производительности труда. Для повышения производительности труда необходимы планирование, измерение, контроль, т. е. управление производительностью. Отметим, что накопленный российскими учеными и практиками опыт позволяет эффективно решать задачи управления производительностью.

## Задания для самостоятельной работы

### Задание 1

1. Вы согласны с утверждением, что эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда?

2. В какую из составляющих производственного менеджмента следует отнести «организацию труда»?

3. Нужны ли дополнительные условия для внедрения научной организации труда?

4. Вы согласны с утверждением, что организация рабочего места предполагает оснащение средствами и предметами труда, размещенными в определенном порядке?

5. С чего начинается планировка рабочих мест:

- определения места нахождения рабочего места на участке в соответствии с его специализацией;

- оценки степени рациональности новой планировки;

- установления рационального места нахождения работника по отношению к основному технологическому оборудованию.

6. Нужно ли при планировании зон обслуживания учитывать поток заявок?

Да; нет. Поясните Вашу позицию.

7. Достаточно ли для оценки принятой системы обслуживания знания потока и интенсивности обслуживания?

Да; нет. Поясните Вашу позицию.

### Контрольные вопросы

1. Что такое научная организация труда?

2. Что являются основными составляющими научной организации труда?

3. Как разделение и кооперация труда проявляются на производстве?

4. Какие требования необходимо соблюдать при организации рабочего места?

5. Какие факторы влияют на производительность труда?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев, Н. М. Системы управления эффективностью бизнеса : учебное пособие / Н. М. Абдикеев, С. Н. Брускин ; под ред. проф. Н. М. Абдикеева, О. В. Китовой. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
2. Артамонова, И. А. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – URL : <http://rucont.ru/efd/247061>. – Загл. с экрана.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. – 496 с.
4. Батрик, Р. Техника принятия управленческих решений / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
5. Гиг, Дж. Ван. Прикладная общая теория систем : пер. с англ. – М. : Мир, 1981. – 733 с.
6. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
7. Глущенко, В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – М. : Крылья, 1997.
8. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
9. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учебное пособие. – М. : ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
10. Иванов, А. Н. Разработка управленческих решений : учебное пособие. – М. : МАЭП : Калита, 2000. – 112 с.
11. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2005. – 83 с.
12. Козловский, В. А. Производственный и операционный менеджмент : учебник / В. А. Козловский [и др.] – СПб., 1998. – (Серия : Специальная литература).
13. Макаренко, М. В. Производственный менеджмент : учебное пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : Издательство ПРИОР, 1998.
14. Маккензи, Р. А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время ; пер. с англ. – М. : Молодая гвардия, 1991. – 150 с.
15. Паркинсон, С. Н. Законы Паркинсона / пер. с англ. : сборник. – М. : Прогресс, 1989. – 448 с.

16. Паркинсон, С. Н. Искусство управления / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
17. Ильенкова, С. Д. Производственный менеджмент : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
18. Сергеева, Е. А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. С. Брысаев, Е. А. Сергеева. – Казань : КНИТУ, 2013. – 215 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/303049>. – Загл. с экрана.
19. Стивенсон, В. Дж. Управление производством / пер. с англ. – М. : ООО Изд. Лаборатория базовых знаний, 1998.
20. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
21. Тебекин, А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : КноРус, 2011.
22. Трофимова, Л. А. Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» / Л. А. Трофимова, В. И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
23. Тяпухин, А. П. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А. П. Тяпухин. – Оренбург : ОГУ. – 264 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/190588>. – Загл. с экрана.
24. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998.
25. Управление по результатам / пер. с финск. – М. : Издательская группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
26. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2000.
27. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент : учебник. – М. : ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез», 2000.
28. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – 6-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 407 с.
29. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 400 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### **В**

Внешняя среда 31

Внутренняя среда 31

### **З**

Законы организации 16

### **И**

Инновации 116

Инновационная политика 119

Инструментальное хозяйство 92

Интеллектуальная собствен-  
ность 47

### **К**

Кадровая политика 143

Качество продукции 108

### **М**

Массовый тип 59

Методы 13

### **О**

Оборотные средства 44

Основные средства 43

### **П**

Подбор 150

Право собственности 35

Принципы 14

### **Р**

Ремонтное хозяйство 83

### **С**

Складское хозяйство 81

### **Т**

Техническая политика 56

Типы производств 58

Транспортное хозяйство 76

### **У**

Управление персоналом 140

Управленческое решение 133

### **Ф**

Функции 6



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Сущность производственного менеджмента.....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента.....	5
1.2. Функции производственного менеджмента.....	6
1.3. История исследований производства.....	7
<b>2. Производственный менеджмент в системе управления предприятием.....</b>	<b>13</b>
2.1. Методы производственного менеджмента.....	13
2.2. Принципы производственного менеджмента.....	14
2.3. Законы организации производственных систем.....	16
2.4. Особенности и свойства производственных систем.....	19
2.5. Предприятие и его технико-производственная база.....	21
2.6. Функциональные подсистемы предприятия.....	23
<b>3. Производственный менеджмент как система.....</b>	<b>27</b>
3.1. Производственные системы: понятие и закономерности .....	27
3.2. Состав производственной системы.....	28
3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента.....	29
<b>4. Имущество производственных предприятий.....</b>	<b>35</b>
4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий.....	35
4.2. Состав имущества производственных предприятий.....	41
<b>5. Основные принципы организации производственного процесса. Типы производства.....</b>	<b>53</b>
5.1. Производственный процесс и его структура.....	53
5.2. Принципы организации производственных процессов.....	55
5.3. Организация подготовки производства новой продукции....	56
5.4. Типы производства и их технико-экономическая характе- ристика.....	58
5.5. Методы организации производственного процесса.....	62
<b>6. Организация обслуживающих производств.....</b>	<b>65</b>
6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.....	65
6.2. Организация транспортного обслуживания производ- ства.....	72
6.3. Организация складского хозяйства предприятия.....	80

6.4. Организация ремонтного хозяйства.....	83
6.5. Организация инструментального хозяйства.....	92
<b>7. Оперативное управление производством.....</b>	<b>102</b>
7.1. Управление развитием производства.....	102
7.2. Функции оперативного управления производством.....	104
7.3. Организация оперативного управления производством.....	105
<b>8. Управление качеством продукции в системе производственного менеджмента.....</b>	<b>108</b>
8.1. Понятие качества, основные характеристики.....	108
8.2. Управление качеством труда и продукции.....	109
<b>9. Инновации в системе производственного менеджмента....</b>	<b>116</b>
9.1. Управление инновациями в производственной деятельности.....	116
9.2. Основные этапы процесса инновации.....	117
9.3. Инновационная политика.....	119
9.4. Управление процессом инновации.....	122
9.5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.....	123
<b>10. Управленческие решения в системе производствен- ного менеджмента.....</b>	<b>128</b>
10.1. Сущность эффективности управленческих решений.....	128
10.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.....	130
10.3. Виды эффективности управленческих решений.....	133
10.4. Методы оценки экономической эффективности управ- ленческих решений в производственной деятельности.....	135
<b>11. Управление персоналом в системе производствен- ного менеджмента.....</b>	<b>140</b>
11.1. Сущность управления персоналом в системе производ- ственного менеджмента.....	140
11.2. Кадровая политика на предприятии.....	143
11.3. Подбор и оценка персонала в системе управления произ- водством.....	150
<b>12. Организация и производительность труда.....</b>	<b>167</b>
12.1. Понятие и значение научной организации труда.....	167
12.2. Организация и обслуживание рабочих мест.....	170
12.3. Производительность труда.....	176
Рекомендуемая литература.....	181
Алфавитно-предметный указатель.....	183

Учебное издание

**Курлыков Олег Игоревич  
Волконская Анна Генриховна  
Казакова Елена Сергеевна**

# **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 17.04.2018. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 10,81, печ. л. 11,63.

Тираж 100. Заказ №107

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82