



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

Кафедра «Государственное и муниципальное управление»

Е. С. Казакова, О. И. Курлыков

ПРАКТИКИ

Методические указания
для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
00EED49E588FF52A47C5CB2B5994C6650C3
Владелец: Герасименко Вадим Владимирович
Действителен: с 01.12.2025 до 24.02.2027

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2021

УДК 33с5
К14

Казакова, Е. С.

К14 Практики : методические указания / Е.С. Казакова, О.И. Курлыков. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 20 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

В учебном издании отражены основные этапы прохождения практик, представлен порядок прохождения практик, даны рекомендации по выполнению и оформлению отчетов о практике.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021

© Казакова Е.С., Курлыков О.И., 2021

Предисловие

Методические указания представляют методическое обеспечение процесса прохождения практик, регламентирует цели, ожидаемые результаты, содержание и технологии прохождения практик по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки «Логистика». Методические указания разработаны в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике бакалавра.

Данные методические указания предназначены для использования обучающимися во время прохождения практик:

- учебная практика (ознакомительная практика);
- производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика;
- преддипломная практика.

Цель и задачи практик

Цель учебной (ознакомительной) 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 учебной (ознакомительной) практики:

- знакомство с деятельностью конкретных предприятий г. Самары и Самарской области, работающих в разных отраслях хозяйствования, производящих различную продукцию (услуги) и отличающихся организационно-правовыми формами и спецификой логистических систем;
- изучение порядка осуществления общего управления предприятием, отдельными сферами его деятельности (производство, транспорт, финансы, закупки, снабжение, реализация продукции и т.д.), организационной структуры управления, методов управления;

Цель производственной (технологической (проектно-технологической) практики: формирование 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. Практика закрепляет знания и умения, приобретаемые обучающимися в результате освоения теоретических курсов, и способствует комплексному формированию общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Задачи производственной (технологической (проектно-технологической) практики:

- знакомство с деятельностью конкретных предприятий г. Самары и Самарской области, работающих в разных отраслях хозяйствования, производящих различную продукцию (услуги) и отличающихся организационно-правовыми формами и спецификой логистических систем;
- изучение порядка осуществления общего управления предприятием, отдельными сферами его деятельности (производство,

транспорт, финансы, закупки, снабжение, реализация продукции и т.д.), организационной структуры управления, методов управления;

- закрепление отдельных блоков теоретических знаний по изученным дисциплинам, приобретение навыков общения с представителями руководства предприятия;

Цель преддипломной практики: сбор и анализ информации по предмету исследования для подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР).

Задачи преддипломной практики:

- знакомство с деятельностью конкретных предприятий г. Самары и Самарской области, работающих в разных отраслях хозяйствования, производящих различную продукцию (услуги) и отличающихся организационно-правовыми формами и спецификой логистических систем;

- изучение порядка осуществления общего управления предприятием, отдельными сферами его деятельности (производство, транспорт, финансы, закупки, снабжение, реализация продукции и т.д.), организационной структуры управления, методов управления;

- закрепление отдельных блоков теоретических знаний по изученным дисциплинам, приобретение навыков общения с представителями руководства предприятия;

- ознакомление с основными понятиями и методами современной логистики, их применением на предприятии;

- сбор информации на базовом предприятии, на экскурсиях, из источников Интернет, ее обобщение, формулировка самостоятельных выводов по организации логистической деятельности, подготовка отчета о прохождении практики.

Организация учебной (ознакомительной) практики

Учебная (ознакомительная) практика проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.03.02 Менеджмент во втором семестре 2 курса в течение 2 недель в форме: дискретно по видам практик -путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения учебной практики. Способ проведения учебной (ознакомительной) практики: стационарная; выездная.

Практика носит учебный характер, при ее проведении используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики и самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от организации).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от организации) и руководитель (руководители) практики из числа работников профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

Примерный перечень заданий по практике:

1. Дать общую характеристику деятельности компании (логистического подразделения компании).

2. Ознакомление со структурой компании и определение места логистического подразделения в ее структуре.

3. Проанализировать систему управления компанией.

4. Проанализировать основные направления деятельности компании.

5. Проанализировать документы, определяющие основные направления деятельности компании (логистического подразделения компании).

6. Ознакомиться с должностными инструкциями компании.

7. Изучить особенности документации, используемой в логистической деятельности организации.

8. Провести анализ распорядительной документации в организации.

9. Изучить особенности оформления коммерческой документации в компании.

10. Участвовать в обработке документов, поступающих в компанию.

11. Проанализировать информатизацию и автоматизацию деятельности компании.

12. Оценить положение компании на рынке.

13. Изучить особенности деятельности компании на рынке услуг.

14. Дать комплексную оценку логистической деятельности компании.

15. Проанализировать логистическую деятельность организации.

16. Изучить особенность логистического подразделения в структуре компании.

17. Рассмотреть основные факторы, влияющие на логистическую деятельность организации.

18. Изучить стратегию устойчивого развития компании.

19. Изучить и дать характеристику основных поставщиков организации на примере...

20. Изучить и дать характеристику основных заказчиков организации.

21. Изучить проблемы развития логистической деятельности компании.

22. Определить перспективы развития логистической деятельности компании.

23. Изучить проблемы развития розничной торговли.

24. Определить оптимальные логистические пути совершенствования товарной политики ассортимента товаров в компании.

Организация производственной (технологической (проектно-технологической)) практики

Производственная (технологическая (проектно-технологическая)) практика в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Логистика» на 3 курсе в 6 семестре в течении 2 недель в форме: дискретно в сторонних организациях и учреждениях.

Способ проведения производственной практики:

-стационарная;

-выездная.

Работа в качестве стажера руководителя отдела или заместителя руководителя подразделения, на базе которого проводится практика. Выполнение отдельных функциональных обязанностей в рамках соответствующих должностных инструкций. Встречи-

беседы с руководителями и специалистами, участие в рабочих совещаниях. Изучение документов в соответствии с программой прохождения практики. Проведение опросов сотрудников организации, анкетирование.

Примерный перечень заданий по практике:

1. Дать общую характеристику деятельности компании (логистического подразделения компании).
2. Ознакомиться со структурой компании и определение места логистического подразделения в ее структуре.
3. Проанализировать систему управления компанией.
4. Проанализировать документы, определяющие основные направления деятельности компании (логистического подразделения компании).
5. Изучить особенности документации, используемой в логистической деятельности компании.
6. Изучить особенности оформления коммерческой документации в компании.
7. Проанализировать региональные особенности развития логистических компаний.
8. Изучить особенности деятельности компании на региональном рынке.
9. Оценить положения компании на рынке логистических услуг.
10. Дать комплексную оценку логистической деятельности компании.
11. Изучить особенности развития сфер бизнеса, использующих логистические услуги.
12. Изучить особенности финансово-экономического развития компании.
13. Изучить возможности расширения ассортимента логистических услуг компании.
14. Изучить особенности управления материальными потоками компании.
15. Проанализировать логистическую деятельность компании.
16. Изучить особенность логистического подразделения в структуре компании.
17. Рассмотреть основные факторы, влияющие на логистическую деятельность компании.

18. Изучить и дать характеристику основных поставщиков компании.
19. Изучить и дать характеристику основных заказчиков компании.
20. Проанализировать особенности рынка товаров.
21. Изучить проблемы развития розничной торговли на примере.
22. Провести анализ формирования ассортимента товаров и товарной политики компании.
23. Изучить возможности освоения нового рынка сбыта компании.
24. Изучить стратегию устойчивого развития компании.
25. Изучить проблемы развития логистической деятельности.
26. Определить перспективы развития логистической деятельности компании.
27. Изучить перспективы развития логистической компании на региональном рынке.
28. Определить оптимальные логистические пути совершенствования товарной политики ассортимента товаров в компании.

Организация преддипломной практики

Преддипломная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Логистика» на 4 курсе в 8 семестре в течении 2 недель.

Преддипломная практика для подготовки выпускной квалификационной работы проводится дискретно по видам практик в сторонних организациях и учреждениях. Способ проведения преддипломной практики: стационарная; выездная.

Работа в качестве стажера руководителя отдела или заместителя руководителя подразделения, на базе которого проводится практика. Выполнение отдельных функциональных обязанностей в рамках соответствующих должностных инструкций. Встречи-беседы с руководителями и специалистами, участие в рабочих совещаниях. Изучение документов в соответствии с программой прохождения практики. Проведение опросов сотрудников организации, анкетирование.

Примерный перечень заданий по практике:

1. Провести анализ логистического рынка региона.
2. Провести анализ складской недвижимости региона.
3. Проанализировать региональные особенности развития логистических компаний.
4. Дать комплексную оценку логистической деятельности компании.
5. Провести анализ логистических функций подразделений компании.
6. Изучить особенности финансово-экономического развития компании.
7. Проанализировать особенности документации, используемой в логистической деятельности компании.
8. Проанализировать организацию логистических процессов управления потоками компании.
9. Изучить технологический процесс и особенности организации коммерческой деятельности в компании.
10. Дать оценку работы компании по организации грузоперевозок автотранспортом в компании.
11. Проанализировать логистические каналы компании.
12. Изучить развитие складского комплекса компании.
13. Изучить особенности управления материальными потоками компании.
14. Изучить возможности расширения ассортимента логистических услуг компании.
15. Изучить проблемы развития логистической деятельности компании.
16. Дать оценку эффективности логистической деятельности компании.
17. Изучить перспективы развития логистической компании на региональном рынке.
18. Рассмотреть основные факторы, влияющие на логистическую деятельность компании.
19. Определить перспективы развития логистической деятельности компании.
20. Проанализировать стратегию развития логистических услуг компании.
21. Разработать рекомендации по повышению эффективности логистической деятельности компании (логистического подразделения компании).

Общие требования по составлению и защите отчета о практике

Аттестация по итогам прохождения практик осуществляется в форме зачета или зачета с оценкой. При этом обучающийся должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от организации.

Отчеты о прохождении практик составляются индивидуально каждым обучающимся и должны отражать его деятельность в период практики. Отчет должен содержать:

- титульный лист (прил. 1);
- задание (прил. 2);
- оглавление с указанием страниц текста (арабскими цифрами);
- основные разделы отчета;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при наличии).

Основные разделы отчета включают в себя:

1) введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, раскрыть основные вопросы и направления, которыми занимался студент при прохождении практики;

2) основную часть, представляющую собой аналитическое резюме (анализ и обобщенные результаты проведенного в период прохождения практики исследования) в соответствии с разделами программы практики и индивидуальным заданием;

3) выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Приложения могут включать копии годовых отчетов организации за анализируемый период (3-5 лет); образцы первичных документов, учетных регистров и форм бухгалтерской и налоговой отчетности; копии «Положения об учетной политике организации», рабочего плана счетов, графика документооборота и другие документы.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

Требования к оформлению листов текстовой части. Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Тип шрифта: Times New Roman. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

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.

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 студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке практики.

В период прохождения практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведения исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отменить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом практик является защита подготовленного обучающимся отчета.

Защита отчета должна показать глубокие знания обучающегося по теме исследования, умение использовать их в производственных условиях, способность обучающегося практически осмыс-

ливать теоретический и экспериментальный материал, проводить объективный и всесторонний анализ получаемых данных.

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты обучающийся должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется дифференцированная оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада обучающегося, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность обучающегося проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами учебной (ознакомительной) практики:

«Зачтено» – ответ обучающегося на вопросы должен быть полным и развернутым, содержать четкие формулировки всех определений, касающихся указанного вопроса, подтверждаться фактическими примерами.

«Не зачтено» – ответ обучающегося на вопрос содержит неправильные формулировки основных определений, прямо относящихся к вопросу, или обучающийся вообще не может их дать, как и подтвердить свой ответ фактическими примерами. Такой ответ демонстрирует незнание материала дисциплины

Критерии оценки прохождения студентами производственной (технологической (проектно-технологической)) практики, преддипломной практики:

- зачет с оценкой «отлично» выставляется обучающемуся, если он выполнил в срок и на высоком уровне весь намеченный объем работы в соответствии с индивидуальным заданием на практику; продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; оформил отчет в соответствии с требованиями и в установленный срок; проявил самостоятельность, творческий подход и высокий уровень подготовки по вопросам профессиональной деятельности, организации работы коллектива, самоорганизации в ходе защиты отчета; в ходе защиты отчета проде-

монстрировал умение излагать материал в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

- зачет с оценкой «хорошо» выставляется обучающемуся, если он полностью выполнил задание по прохождению практики, однако допустил незначительные недочеты при расчетах и написании отчета, в основном технического характера; письменный отчет о прохождении практики подготовил в установленный срок в соответствии с требованиями, но с незначительными недочетами; допустил незначительные недочеты в ходе устного ответа на вопросы членов комиссии, которые не исключают сформированность у обучающегося соответствующих компетенций, а также умение излагать материал в основном в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотным языком;

- зачет с оценкой «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он затруднялся с решением поставленных перед ним задач и допустил существенные недочеты в расчетах и в составлении отчета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающийся продемонстрировал использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы, но испытывал затруднения, которые не исключают сформированность соответствующих компетенций на необходимом уровне;

- зачет с оценкой «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не выполнил задание практики, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; письменный отчет не соответствует установленным требованиям. Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающимся не были даны ответы на вопросы комиссии, не было продемонстрировано умение излагать материал в логической последовательности, аргументировано, грамотно.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

Рекомендуемая литература

1. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев ; отв. ред. Б. А. Аникин. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 454 с.
2. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : 2019 – 477 с.
3. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 341 с.
4. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 507 с.
5. Григорьев, М. Н. Логистика : учебник / М. Н. Григорьев. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 836 с.
6. Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие / В. Ю. Конотопский. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 143 с.
7. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие / Г. Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 375 с.
8. Логистика и управление цепями поставок : учебник / В.В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 582 с.
9. Логистика : учебник / В. В. Щербаков [и др.]. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 387 с.
10. Мельников, В. П. Логистика : учебник / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общ. ред. В. П. Мельникова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.
11. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 559 с.
12. Неруш, Ю. М. Логистика. Практикум : учебное пособие / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 221 с.
13. Тяпухин, А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник / А. П. Тяпухин. – 3-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 386 с.

Приложения

Приложение 1

*Пример оформления 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 «_____»

ОТЧЕТ

о прохождении _____ практики
(вид практики)

(тип практики)

(период прохождения практики)

Обучающегося _____ курса _____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

(фамилия, имя, отчество)

Отчет защищен с оценкой

«_____»

(подпись)

(дата)

Кинель 20__

Пример оформления индивидуального задания

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

Факультет
Кафедра
Направление

ЗАДАНИЕ

на _____ практику
(вид практики)

(тип практики)

Обучающийся _____
(фамилия, имя, отчество полностью, номер группы)

Место прохождения практики: _____

Срок прохождения практики: с _____ по _____

Содержание задания на практику (перечень подлежащих рассмотрению вопросов): _____

Индивидуальное задание: _____

Дата выдачи задания _____

Руководитель практики от организации

(подпись)

(ФИО)

Принял к исполнению

(подпись)

(ФИО)

«__» _____ 20__ г.

Рабочий график (план)
 проведения _____ практики
вид практики

№ п/п	Наименование этапов прохождения практики	Сроки выполнения

Обучающийся

(подпись)

(Ф.И.О.)

Руководитель практики от
 организации

(подпись)

(Ф.И.О.)

Руководитель практики от
 профильной организации
 (при наличии)

(подпись)

(Ф.И.О.)

Оглавление

Предисловие	3
Цель и задачи практик	4
Организация учебной (ознакомительной) практики	5
Организация производственной (технологической (проектно-технологической)) практики	7
Организация преддипломной практики	9
Общие требования по составлению и защите отчета о практике	11
Рекомендуемая литература	15
Приложения	16

Учебное издание

*Казакова Елена Сергеевна
Курлыков Олег Игоревич*

ПРАКТИКИ

Методические указания

Подписано в печать 6.07.2021. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 1,16; печ. л. 1,25.

Тираж 50. Заказ № 141.

Отпечатано с готового оригинал-макета

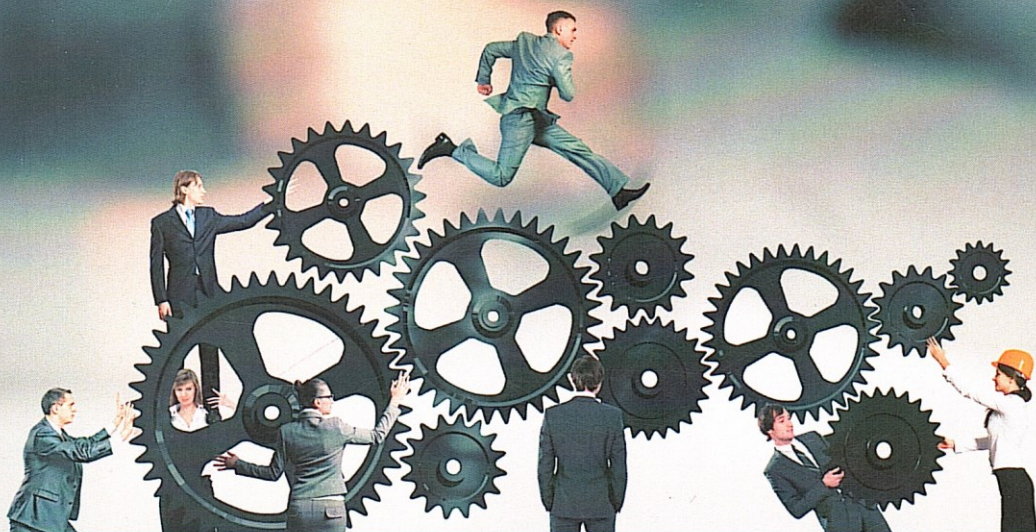
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

О.И. КУРЛЫКОВ
А.Г. ВОЛКОНСКАЯ
Е.С. КАЗАКОВА

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



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, Лилиан 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. Цикличности подчиняются планирование, составление отчетов, контроль.

5. *Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой 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 главные 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 приспосабливать 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 внутри-системными 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).

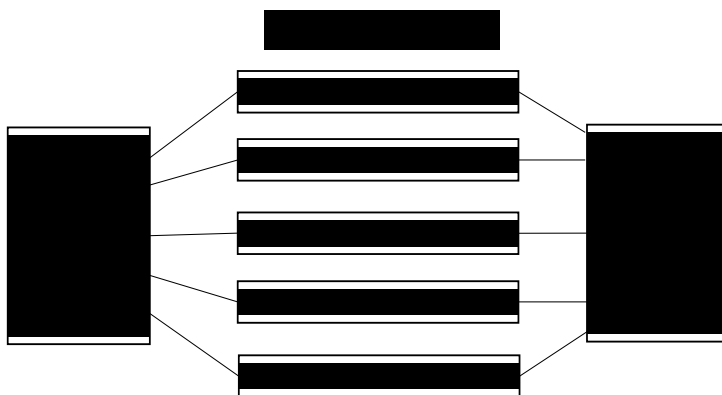


Рис. 1. Функциональные подсистемы предприятия

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.

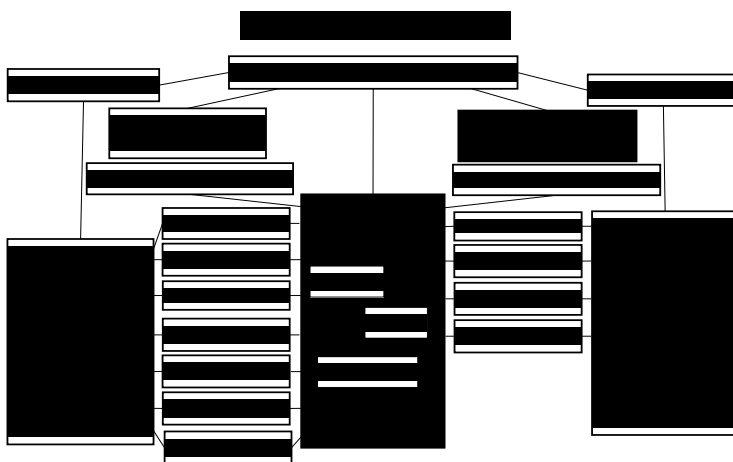


Рис. 2. Влияние переменных факторов на предприятие

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:

- а) определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения и перечень альтернатив;
- б) рассчитать доходность;
- с) 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) бензомоторные 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 находящихся 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.

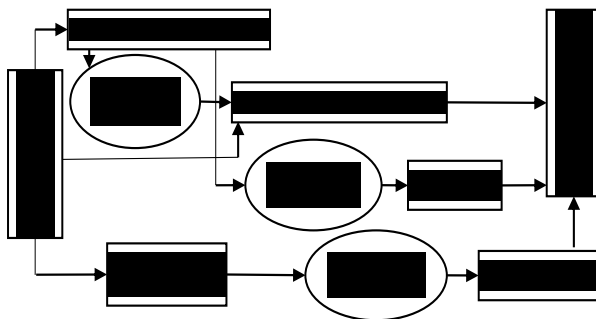


Рис. 3. Схема основного производственного процесса предприятия

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).

РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	КАЧЕСТВО	
	Низкое	Высокое
	Низкая	Высокая
	1. Товар некачественный, но дешевый	2. Товар качественный и дешевый
	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).

РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	КАЧЕСТВО	
	Низкое	Высокое
	Низкая	Высокая
	1. Повышать качество товара	2. Расширять рынок сбыта товара
	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:

$$k_3 = \frac{\sum_{i=1}^n ki}{w}; i = 1, 2, \dots, n,$$

где ki – 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 металлолов	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 расходованием 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 поставки 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 котируемым 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:

- аккумулялирование 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, прямоочности, 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 Φ_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 ($P_{пл}$):

$$\Phi_p = C_m \cdot \mathcal{C}_o / B_c,$$

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 (Φ_p) и разницы между необходимым оборотным фондом (Φ_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 внутривыпускных 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 развития 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 реноме 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 покупаемую 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 ($K = 0,2-0,3$); Π – 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 $\mathcal{E}_T$ – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

Π – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

T – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

T_Φ – 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 информацией. *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 позволяют 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. Любому человеку 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 работодатель 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 картин 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 личностного 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 натолкнут 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 простой.

Существуют и некоторые особенности планировки рабочего места многостаночника. Так, расположение основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки на рабочем месте многостаночника должно обеспечивать:

- 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 планово-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^о, 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
1. Сущность производственного менеджмента.....	5
1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента.....	5
1.2. Функции производственного менеджмента.....	6
1.3. История исследований производства.....	7
2. Производственный менеджмент в системе управления предприятием.....	13
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
3. Производственный менеджмент как система.....	27
3.1. Производственные системы: понятие и закономерности.....	27
3.2. Состав производственной системы.....	28
3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента.....	29
4. Имущество производственных предприятий.....	35
4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий.....	35
4.2. Состав имущества производственных предприятий.....	41
5. Основные принципы организации производственного процесса. Типы производства.....	53
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 характеристика.....	58
5.5. Методы организации производственного процесса.....	62
6. Организация обслуживающих производств.....	65
6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.....	65
6.2. Организация транспортного обслуживания производств.....	72
6.3. Организация складского хозяйства предприятия.....	80

6.4. Организация ремонтного хозяйства.....	83
6.5. Организация инструментального хозяйства.....	92
7. Оперативное управление производством.....	102
7.1. Управление развитием производства.....	102
7.2. Функции оперативного управления производством.....	104
7.3. Организация оперативного управления производством.....	105
8. Управление качеством продукции в системе производственного менеджмента.....	108
8.1. Понятие качества, основные характеристики.....	108
8.2. Управление качеством труда и продукции.....	109
9. Инновации в системе производственного менеджмента....	116
9.1. Управление инновациями в производственной деятельно- сти.....	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
10. Управленческие решения в системе производствен- ного менеджмента.....	128
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
11. Управление персоналом в системе производствен- ного менеджмента.....	140
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
12. Организация и производительность труда.....	167
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



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-бытовой 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. Этого подхода 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 зависит 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 разделить 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 объём производства. Добиться подобных результатов можно, например, повышением цены на товар, снижением объёмов 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 аудитории – 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 предназначены 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, паспортика.
- 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 относительно постоянное 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) Семейю.
- 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 к 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 мощью, 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; напоминание; 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 вывода товара на рынок, когда необходимо сформировать первичный спрос.

Увещательная реклама приобретает особое значение на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса. Часть увещательных 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 приобретать 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 лотереи 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) Широта 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 качество 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 покупателя.

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 прошлой годней 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.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ 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. З. 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 совершенствова-
ния производства 6
Культура 43, 82
Методы проведения марке-
тинговых 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



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

Предисловие	4
1. Легкая атлетика	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 бучения метанию гранаты.....	12
2. Футбол. Методика обучения	14
3. Волейбол	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
4. Баскетбол	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
5. Атлетическая гимнастика	37
Рекомендуемая литература	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 закреплении 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 метаемой 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 притрунулись 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 подъём – 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 передаёт 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 посменно. 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 в уязвимые 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 сверху. 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, напереди и сзади стоящей ноге.

Наиболее часто применяются повороты вперед и назад на сзади стоящей ноге на 180° , а также повороты вперед и назад на впереди стоящей ноге на 180° .

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 вверх, 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, низком 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

Финт – 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 сближается 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, отскокившего 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 стгибает 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, отягощении, 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 перекатывание 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 коврике, 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°), стопы свободно стоят на полу; руки с гантелями согнуты в локтях (под углом 90°) 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°). 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 ослаблены. 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.
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.
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.
9. Голомазов, С. Футбол. Закономерности игры и тенденции развития техники [Электронный ресурс] / С. Голомазов, Б. Чирва. – 2013. – 44 с. – Режим доступа: 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.

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

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 позволяют 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 обра-
щаться 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, вспыхивают 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 передач, 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 конструкторы.

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.

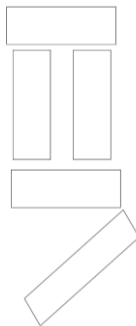


Рис. 1. Наглядный материал
для проведения тренинга «Перемещение кирпичей»

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 словами, 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 взбучшими 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 нападал, 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					
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; заштыпывающие движения пальцами.

Задание 2. Определите, какие жесты могут быть использованы при произнесении фраз:

- Все это не для меня.
- Стучат, стучат и вверх и вниз.
- 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. Попытайтесь 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 переоделся священником и под его видом разыскал своего старого знакомого Кадруса, 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 неловкое 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 отдасте 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 миловидны, 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 неременным 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, приспосабливайте 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. 6).

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 выручить 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 врзалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убирали, 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 шуки».

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
«Умеее 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 краплеными 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 шутливой 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. Хоть 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 Риторики, 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 рутиной, 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 приведённых 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 внушение.

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 проследивания 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 непринятия 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: похождения, подвиги, преступления, налоги, труженики, деяги, 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, дамоклов 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, миллион терзаний, между молотом и наковальней, лучше позже, чем никогда, король-то голый, Иван непомнящий, заблудшая овца, драконовские законы, гроздь 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 даст Вам ...	
Это обеспечивает ...	
За счет этого Вы экономите ...	
Это позволяет Вам ...	
Это снижает Ваш(и) ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это уменьшает Ваш(и) ...	
Это создаст 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. Беспокоюсь ли я преждевременно о том, что от меня не зависит?
10. Примираюсь ли я с неизбежным, а также с уже имеющими 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 аргю.

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 неперенное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентации.

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 (рабочая) 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, прищептывает, 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
Критицизм 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

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»

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 :
РПО 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.Я 7**

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.)
I я	me мне, меня	my мой, мои	mine мой, мои
you ты	you тебе, тебя	your твой, твои	yours твой, твои
he он	him ему, его	his его	his его
she она	her ей, ее	her ее	hers ее
it он, она, оно	it ему, его, ей, ее	its его, ее	its его, ее
we мы	us нам, нас	our наш, наши	ours наш, наши
you вы	you вам, вас	your ваш, ваши	yours ваш, ваши
they они	them им, их	their их	theirs 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)	
myself	я сам, сама
yourself	ты сам
himself	он сам
herself	она сама
itself	он, она, оно сам (-а, -о)
ourselves	мы сами
yourselves	вы сами
themselves	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
Настоящее время	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?
Прошедшее время	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?
Будущее время	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”

to be angry/annoyed about	злиться/раздражаться на кого-то
to be bad/good/hopeless at	не быть успешным/иметь успех (способности)/быть безнадёжным в чем-либо
to be shocked/surprised at/by	быть потрясённым/удивлённым чем-л
to be famous for	быть известным чем-либо
to be responsible for	нести ответственность за что-то
to be/feel sorry for smb.	жалеть/сочувствовать кому-либо
to be late for	опаздывать
to be ready for	быть готовым к чему-либо
to be interested in	интересоваться
to be tired of	устать
to be sure/certain of	быть в чем-то уверенным
to be glad to meet smb.	рад познакомиться с кем-либо
to be similar to	быть похожим на
to be busy with	быть занятым
to be fond of	любить что-либо
to be proud of	гордиться
to be good at	хорошо разбираться в
to be afraid of	бояться
to be in/out	быть на месте/отсутствовать
to be through with	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
Настоящее время	I/ We/You/They have got a flat. He/She/It has got a flat.	I/ We/You/They have not got a flat. He/She/It has not got a flat.	Do I/you/we/they have got a flat? Does she/he/it have got a flat?
Прошедшее время	I / He/She/It/ We/You/They had got a flat.	I / He/She/It/ We/You/They had not got a flat.	Did I/you/she/he/ it/we/they have got a flat?
Будущее время	I/We shall/will have got a flat. He/She/It/You/They will have got a flat.	I/We shall/will not have got a flat. He/She/It/You/They will not have got a flat.	Will I/you/she/he/ it have got 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”

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

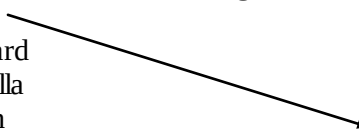
- 1) Doreen is Richard's sister.
- 2) Richard is Camilla's
- 3) Camilla is George's
- 4) George is Mary's
- 5) Mary is Doreen's
- 6) Doreen is Pete's

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 весёлая 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
There is a TV-set in their room.	Is there a TV-set in their room?	There is no TV-set in their room.
There are flowers in the vase.	Are there flowers in the vase?	There are no 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-

ги. 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
от 1 до 12		
1	one [wʌn]	<i>the first</i> [fəːst]
2	two [tu:]	<i>the second</i> [ˈsekənd]
3	three [θri:]	<i>the third</i> [θəːd]
4	four [fɔ:]	<i>the fourth</i> [fɔːθ]
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]
от 13 до 19		
13	<i>thirteen</i> [ˈθəːˈti:n]	<i>the thirteenth</i> [ˈθəːˈti:nθ]
14	fourteen [ˈfɔːˈti:n]	<i>the fourteenth</i> [ˈfɔːˈti:nθ]
15	<i>fifteen</i> [ˈfifˈti:n]	<i>the fifteenth</i> [ˈfifˈti:nθ]
16	sixteen [siksˈti:n]	<i>the sixteenth</i> [siksˈti:nθ]
17	seventeen [ˈsevnˈti:n]	<i>the seventeenth</i> [ˈsevnˈti:nθ]
18	<i>eighteen</i> [ˈeiˈti:n]	<i>the eighteenth</i> [ˈeiˈti:nθ]
19	nineteen [ˈnainˈti:n]	<i>the nineteenth</i> [ˈnainˈti:nθ]
от 20 до 90		
20	twenty [ˈtwenti]	<i>the twentieth</i> [ˈtwentiəθ]
30	thirty [θəːˈti]	<i>the thirtieth</i> [θəːˈtiəθ]
40	forty [ˈfɔːˈti:n]	<i>the fortieth</i> [ˈfɔːˈti:nəθ]
50	fifty [ˈfifˈti:n]	<i>the fiftieth</i> [ˈfifˈti:nθ]
60	sixty [siksˈti:n]	<i>the sixtieth</i> [siksˈti:nəθ]
70	seventy [ˈsevnˈti:n]	<i>the seventieth</i> [ˈsevnˈti:nəθ]
80	eighty [ˈeiˈti:n]	<i>the eightieth</i> [ˈeiˈti:nəθ]
90	ninety [ˈnainˈti:n]	<i>the ninetieth</i> [ˈnainˈti:nəθ]
от 21 до 99		
21	twenty-one	<i>the twenty-first</i>
32	thirty-two	<i>the thirty-second</i>
43	forty-three	<i>the forty-third</i>
54	fifty-four	<i>the fifty-fourth</i>
65	sixty-five	<i>the sixty-fifth</i>
76	seventy-six	<i>the seventy-sixth</i>
87	eighty-seven	<i>the eighty-seventh</i>
98	ninety-eight	<i>the ninety-eighth</i>
99	ninety-nine	<i>the ninety-ninth</i>
от 100 и далее		
100	one (a) hundred [hʌndrəd]	<i>one (a) hundredth</i> [hʌndrədθ]
101	one (a) hundred and one	<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 (п); 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
- a) East or West, home is best.
 - b) every bird likes its own nest best.
 - c) there is no place like home.

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

1. Our apartment has all modern conveniences: central heating, running cold and hot water, electricity, telephone and Internet, gas and central air-condition.
2. It is a three-bedroom apartment on the ninth floor of the nine-stored building.
3. The most popular and favorite place with all of us is the kitchen where we can have a chat about our problems and life.
4. Our family lives in a new apartment in one of the largest newly built residential areas.
5. 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.
6. Our living-room is the largest room in our apartment. We like to receive our guests in this room.
7. Our bedrooms are smaller than a living-room.
8. It consists of a living-room, three bedrooms, two bathrooms, a kitchen, a cabinet and two balconies.
9. We like our apartment very much.
10. 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.

1. Your flat.
2. Your room.
3. 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 -ch, -sh, -x, -ss, -s, -o	<i>ед. число + окончание -eS = мн. число</i> bus-buses, match-matches, dish-dishes, box-boxes, hero-heroes
Существительные, оканчивающиеся на -y с <i>предшествующей согласной</i>	<i>ед. число + -y меняется на -i + окончание -eS = мн. число</i> lady-ladies, baby-babies
Существительные, оканчивающиеся на -fe, -f	wife-wives, knife-knives, leaf-leaves но: 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.

1. This device is very expensive.
2. This shop is not open today.
3. That house in our street is very old.
4. Our examination is not difficult.
5. This flower is very beautiful.
6. I am not interested in football.
7. This is a very old photograph.
8. She is an Italian.

Possessive case

of	-‘s, -s’
the walls of the town – стены города the legs of the table – ножки стола the rooms of the academy – комнаты академии	the pupil's bag – сумка студента the students' books – книги студентов 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.

Ветреный 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	the fastest – самый быстрый
easy – легкий	easier – легче	the easiest – самый легкий
big – большой	bigger – больше	the biggest – самый большой
modern – современный	more modern – современнее	the most 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 занятой, 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	Do I play?	I don't play
You play	Do you play?	You don't play
He (she, it) <u>plays</u>	Does he (she, it) play?	He (she, it) doesn't play
We play	Do we play?	We don't play
They play	Do they play?	They don't 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 it's 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, 31st 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 (or)
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 or 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 or a teacher?
3) They <u>play</u> tennis well. Do they <u>play</u> tennis well?	3) They <u>play</u> tennis well. Do they <u>play</u> tennis well or 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. – Who <u>likes</u> books?
1) What <u>does</u> he <u>play</u> well?	I <u>have</u> a car. – Who <u>has</u> a car?
2) How <u>does</u> he <u>play</u> tennis?	The car <u>is</u> new. – What <u>is</u> new?
Tag Questions (разделительный вопрос, не правда ли? не так ли?)	
1) She <u>is</u> a doctor, isn't she?	
2) They <u>play</u> tennis well, don't they?	
3) Mary <u>plays</u> tennis badly, doesn't she?	
4) His brother <u>doesn't</u> work, does he?	

1. Fill in the gaps with *when, where, who* or *what*.

- ... are you?
- ... 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.

At the very edge / in the middle of ...

This photograph was taken ...

If you look carefully you can see ...

The picture shows ...

In the top (bottom) left-hand corner of the picture ...

The general impression is ...

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) worked We went They	I you Did he (she, it) work ? we go ? they	I You He (she, it) didn't work We didn't go 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 vacation.
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
I shall (will) work	Shall (Will) I work?	I shan't (won't) work
You will work	Will you work?	You won't work
He (she, it) will work	Will he (she, it) work?	He (she, it) won't work
We shall (will) work	Shall (Will) we work?	We shan't (won't) work
They will work	Will they work?	They won't work

8. Write in *I'll, we'll, he'll, she'll, they'll, it'll*.

- I'd like to see animals. I think ... go to the zoo today.
- Wendy likes dinosaurs. I think ... go to the Natural History Museum.
- We like dancing. I think ... go to the disco.
- My parents want to buy presents. I think ... go to the gift shop.
- Jim likes walking. I think ... go to the park.
- Put on your scarf and hat. I think ... be cold today.
- I want to watch a cartoon. I think ... go to the cinema tomorrow.
- Mike is ill. I don't think ... go for a walk with him.

9. Write in *'ll or won't*.

- Lucy was born in 1995. In 2007 she ... be 12.
- It's sunny today. It ... rain.
- Kelly is eleven today. She ... be twelve until next year.
- Rob is nine. He ... be ten on his next birthday.
- This month is May. It ... be June next month.
- Jenny: 'Mum, the bus is late. I ... be home until eight o'clock.
- It's 25 degrees today. It ... snow tomorrow.
- 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

- It's hot in this room.
- I'm hungry.
- My flat is in a mess.
- I haven't got any stamps
- I want some new glasses.
- 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.

- I (to study) English every day.
- You (to come) to my place yesterday?
- He (to live) in Dubai.
- How long it (to take) you to get to the City Mall?
- What you (to study) every Friday?
- We (to have) dinner with my family yesterday.
- His computer (to be) ready yesterday.
- My friend (to like) running in the park every morning.
- Their family (to invite) everybody to the party last week.
- Jesse always (to come) to work early.

12. Put the verb in the Present Simple, Past Simple or Future Simple.

- We ... (go) roller-skating last Saturday.
- Our granny ... (bake) meat-pies every weekend.
- We ... (write) an essay tomorrow.
- I really ... (enjoy) the opera yesterday.
- Where your husband ... (work) five years ago?
- British people ... (prefer) tea to coffee.
- Tom, you ... (meet) me at the railway station next Sunday?
- Where she usually ... (celebrate) her birthdays?
- ... you (have) a big family?
- Newton ... (invent) the telescope in 1668.
- When ... this accident (happen)?
- I always ... (send) Christmas cards to my grandparents.
- Nina and Nick ... (get married) in two weeks.
- How many books they ... (bring) tomorrow?
- Stanley ... (have) two sons and a daughter.

Uncountable (неисчисляемые)		Countable (исчисляемые)	
much (много)	time	many (много)	people
little (мало)	money	few (мало)	rubles, dollars
a little (немного)	love	a few (несколько)	days, hours
a lot of, plenty of (много)			

13. Fill in many, much, a lot of, few, a few, little, a little.

- 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
department store
discount
do the shopping
electric appliances
fabrics
flour
foodstuffs
footwear
get out of the house
goods
green peas
greengrocery
grocery
it concerns
knitwear
linen
lipstick
means
meat
onion
pay by a credit card
pay in cash
poultry
purchase
quality
readymade clothes
roll
sausages
short-(long) sleeved
skirt
sugar
suit
sweater
tie
trousers
try on
underwear
waste of money
wide choice of
woolen jacket

служба доставки
универсальный магазин
скидка
делать покупки
электрические приборы
ткани
мука
продукты питания
обувь
выходить из дома
товары
зеленый горошек
овощной магазин
гастрономия
это касается
трикотажные изделия
белье
губная помада
средство, способ
мясо
лук
платить банковской картой
платить наличными
домашняя птица
покупка
качество
готовая одежда
булочка
колбаса
с коротким (длинным) рукавом
юбка
сахар
костюм
свитер
галстук
брюки
мерить
нижнее белье
бесполезная трата денег
широкий выбор
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.

9. I think we have a ... of olives.
10. There's a ... of noodles in the cupboard.

4. True or false?

1. If you have a car, supermarkets are very convenient.
2. You sometimes have to queue when you want to pay.
3. You can choose from a lot of different things in small shops.
4. At a supermarket, you put the things you want to buy in a trolley or basket.
5. All shops will deliver the things you buy to your home.
6. You pay in cash in a supermarket.
7. You go to clothes shops to do shopping.
8. You can't get milk in greengrocery.
9. 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.

1. My handbag is very **large/small**, so I put lots in it.
2. I like these trainers, but they're very **comfortable/uncomfortable**.
3. I've got some really **nice/horrible** boots. I wear them a lot.
4. At the weekend I usually wear **casual/smart** clothes.
5. He's only seven years old, so just buy him a **small/large** T-shirt.
6. I haven't got much money, so I don't wear **cheap/expensive** clothes.
7. You need your **long/short** coat today; it's really cold.
8. If you are going to the gym, it's better to wear **tight/loose** clothes.
9. 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 1st 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 system	двухуровневая система высшего образования

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 1st 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.

- 1) I (cook) when somebody knocked on the door.
- 2) He (do) his homework when his girlfriend phoned him.
- 3) We (eat) when somebody started singing in the street.
- 4) I (read) a novel by Agatha Christie when my brother came back home.
- 5) 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.

- 1) They (play) with the dog when I (see) them.
- 2) Henry (read) his newspaper while he (wait) for the bus.
- 3) Jill (work) in the garden when it (begin) to rain.
- 4) Our plane (fly) over Scotland when the accident (happen).
- 5) The teacher (correct) tests when the postman (ring) the bell.
- 6) 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.*

- 1) ... TV in the afternoon? (you/watch)
- 2) ... to Lake Balaton every summer. (we/go)
- 3) Mary ... her mother. (never/help)
- 4) ... your homework at night? (you/always/do)
- 5) 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		• She is sending a fax at the moment.	am is are Ving	•now •at the moment
Past		• She was watering the plants when her son came home from school.	was were Ving	•While / when •this time last week •at 3 o'clock yesterday
Future		• They will be going away on holiday this time next week.	will be Ving	•at 6 o'clock tomorrow •this time next week

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 20th 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 90th 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
enhance
examination period
experienced
get ready for
goal
hostel
in addition to this
international activity
laboratory
look like
moreover
mouth
no doubt
nowadays
on the basis of
participate
performance
period
periodicals
picturesque
post-war period
practical skills
practical training classes
promotion courses

provide with
research
Samara Agrarian School
scientific
settlement
socialize
specialize in
success
teaching staff
theoretical knowledge
to my mind
train
try themselves
vocational practice

поощрять, поддерживать
углублять, улучшать, повышать
сессия
опытный
готовиться к
цель
общежитие
в дополнении к этому
международная деятельность
лаборатория
выглядеть как
более того
устье
без сомнения
в настоящее время
на базе чего-либо
участвовать
представление
учебная пара, занятие
газеты, журналы
живописный
послевоенный период
практические умения
практические занятия
курсы повышения
квалификации
обеспечивать чем-либо
исследование
Самарская аграрная школа
научный
поселок
общаться
специализироваться в
успех
преподавательский состав
теоретическое знание
по моему мнению
обучать, тренировать
попробовать себя
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 15th 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	невиновный
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
Phrasal verbs:	
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 elites 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	Very old.
Ancient	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 20th 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 2nd 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 had been any witnesses.

2. Use the right form of the verbs in brackets.

1. I did not have any money because I (**lose**) 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
Present	Results	• They've built factories all over the world. • He has opened 4 factories since 2003.	have V₃ has	• since, for • just, already, ever, never • this week
Past	Results	• I returned home because I hadn't locked the door.	had V₃	• by the time • before smb. did smth
Future	Results	• I'll have finished the work by 2 o'clock.	will have V ₃	• by 2 o'clock • by the end of the month • until/till

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. Shhhhhh! 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 19th 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	граничить 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

d. poultry	4. a large piece of land
e. agronomy	5. a product of agriculture, such as grain
f. implement	6. the cultivation of trees
g. forestry	7. take care of soil in growing crops
h. husbandry	8. a tool or machine
i. thresh	9. large birds used for food
j. crop	10. the work of caring for plants or animals

3. Read and translate the dialogue “Cattle”.

Cattle (Dairy and Dual – Purpose)

1st Farmer: Good morning, Mr. Stevens. I’m thinking of getting a dairy herd. I would like to talk to you about it.

2nd Farmer: Good morning, Mr. Raft. I’ll be happy to tell you what I know. Have you considered a breed yet?

1st Farmer: Well, I noticed that your herd is Holstein. You must have a good reason for selecting that breed.

2nd 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.

1st Farmer: Within the breed, how do you tell when you’ve got a good producer?

2nd 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.

1st Farmer: Do you breed your cows with a bull?

2nd 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.

1st Farmer: And it’s certainly safer. I’ve heard that the semen from one bull can service several thousand cows a year.

2nd 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.

1st Farmer: That sounds like a good idea. Thank you for your help.

2nd 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 злак
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 plane!
- 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
Can – могу, умею Эквивалент: be able to ... am, is, are able to ...	Could – мог was able to .. were able to...	----- Shall be able to ... Will be able to ...
Must – должен Эквивалент: to have (has) to ... I have to do it now. <i>Я должен это сделать сейчас.</i> Эквивалент: to be to ... I am to be at home at 5. <i>Я должен быть дома в 5.</i>	----- Had to ... I had to do it yesterday. <i>Я должен был это сделать вчера.</i> Was (were) to... He was to speak at the meeting. <i>Я должен был выступить на собрании.</i>	----- Shall (will) have to ... He will have to do it tomorrow. <i>Он должен будет сделать эту работу завтра.</i> -----
May – разрешение, вероятность He may go home. <i>Он может идти домой.</i> Эквивалент: to be allowed to.. I am allowed to do this work. <i>Мне позволяют сделать эту работу.</i>	Might I might do this work. <i>Я мог бы сделать эту работу.</i> Was(were) allowed to ... He was allowed to do this work. <i>Ему позволили сделать эту работу.</i>	----- Shall (will) be allowed to ... 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 приходить 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 Britain (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.

(1) The UK is made (2) North is Scotland which consists of two very distinct regions known as the Highlands and the Lowlands. The Highlands is sparsely (3) Wales is more (4) The English Channel separates it (5) Winds from the southwest tend to	(a) from the coast of France. (b) populated. The Lowlands region is home to most of Scotland's population (c) mountainous than England, particularly in North and Mid Wales. (d) bring to the country frequent spells of mild but wet weather from the Atlantic Ocean. (e) up of four countries: England, Scotland, Wales and Northern Ireland.

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



Fig. 2. The Thames



Fig. 3. London's docks, as Charles Dickens would have seen them. Painting by Atkinson Grimshaw, 1880

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.

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 15th 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
monk	монах
pay (paid)	платить, оплачивать
poverty	бедность, нужда
prosperity	благосостояние, 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 архитек-
 туры
 распространять
 наследник, преемник
 поглощать
 неквалифицированный
 житель Вест-Индии (традиционно-
 историческое название островов Карибско-
 го 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 достопримечательно- сти
10. depressed areas	j. в конечном счете, оказались погло- щенными
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 16-18th 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 th 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 происходит 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
Simple (to be V ₃)	am is V ₃ are	was were V ₃	will be V ₃
Continuous	am is being V ₃ are	was were being V ₃	_____
Perfect (to have been V ₃)	have has been V ₃	had been V ₃	will have been V ₃

Сравните формы глагола-сказуемого в Active Voice и Passive Voice:

Tense	Active Voice	Passive Voice
Present Simple	<i>They explain the new rules</i>	<i>The new rules are explained</i>
Present Continuous	<i>They are explaining the new rules</i>	<i>The new rules are being explaining</i>
Present Perfect	<i>They have explained the new rules</i>	<i>The new rules have been explained</i>
Past Simple	<i>They explained the new rules.</i>	<i>The new rules were explained.</i>
Past Continuous	<i>They were explaining the new rules</i>	<i>The new rules were being explained</i>
Past Perfect	<i>They had explained the new rules</i>	<i>The new rules had been explained</i>
Future Simple	<i>They will explain the new rules</i>	<i>The new rules will be explained</i>
Future Perfect	<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. Gold and silver were found here in the 19th 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 difficult.

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 18th century, the American Revolution began in New England. Yankees were among the strongest supporters of independence. In the 19th 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 images 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	«ранчеры»
round up	сгонять
rustlers	человек, занимающийся кражей и клепанием 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 Пулитцер. 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 17th 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	лечь
give	gave	given	давать
go	went	gone	идти
grow	grew	grown	расти
have	had	had	иметь
hold	held	held	держат
keep	kept	kept	хранить, держат
know	knew	known	знать
leave	left	left	оставлять, уезжать
lose	lost	lost	терять
make	made	made	делат
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 Hertage Dictionry 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

E-mail: ssaariz@mail.ru

От печатано 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, поисково-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 дискуссии, 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).

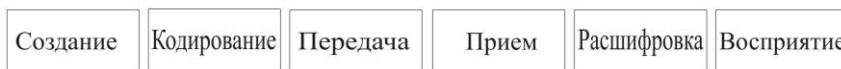


Рис. 2. Стадии коммуникационного процесса

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 сообщение 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).

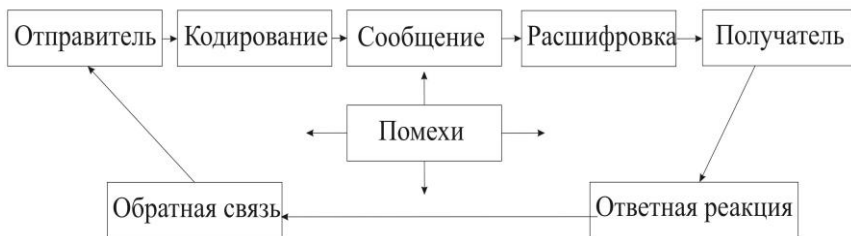


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

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 настроя 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 жестикалирования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроя 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: разъяснение 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 репутация 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 конструкты. 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 аргю.

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 намек 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 встает 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 паблик-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.

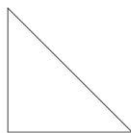
Треугольник. Доказательства жесткие, конкретные, давление на партнера, в случае несогласия – силовое воздействие.

Круг. Аргументы типа: мне кажется, я чувствую; из частного, одного случая делаются обобщенные выводы; уход от предмета; рассказ о чувствах и отношениях.

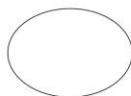
Зигзаг. Мыслит образно, мозаично, концептуально, вместо аргументов – образ, метафора, концепция, модель, иллюстрация, ход мысли правильный и интересный, но не всем понятный.



а→б→в→г→д→е ... Детализирует до мелочей,
излагает подробно...



.....СУТЬ..... Сообщает лишь главное,
детали опускает...



а д к с Излагает мысль сумбурно,
непоследовательно...



а.....Я Мысль делает искромётные,
отчаянные прыжки, детали
исключены

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 огородами.*
- *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 выражавшими 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 пословица:

– 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 солдатаина 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 окупается 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 пространными 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 типичным.

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 «Забытое 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 нерефлексивном 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 рефлексивному слушанию.

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.

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, не 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 удляняем 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 шутивное замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накопилась 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 соболезнающим 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 попадаете 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, смутнение, 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, привлечшим 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 большему 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 равномерным распределением веса»

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 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 колебаться того, кто стоит в такой позе, намного легче.

Поза «переминаться 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 агрессивность: 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 жестикуляции отнюдь неодинаково. Общаясь, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестикуляцию 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 беспроблемной 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 необычайным 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. Отталкиваясь 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 «шептанье» настораживает.

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 самовлюбленность, 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, печатки, 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 выяснить 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 обсудить 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 реализовать как личность, нередко проявляют склонность к традиционно 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.

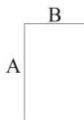


Рис. 5. Расположение
за прямоугольным столом

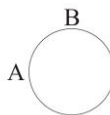


Рис. 6. Расположение
за круглым столом

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).

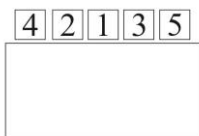


Рис. 7. Расположение за столом
в один ряд

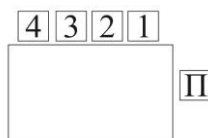


Рис. 8. Расположение за столом
с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратах 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).

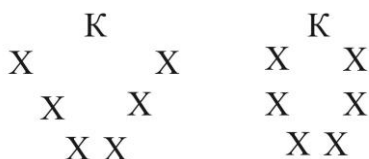


Рис. 10. Схема размещения участников совещания для коллективного обсуждения вопросов, проблем

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 занимаете 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	1. Вас воспринимают как человека, стоящего намного ниже на социальной лестнице. 2. Отношение явного превосходства. 3. Для партнера характерно тщеславие и высокомерие. В разговоре с таким человеком форма часто важнее содержания	1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного. 2. Отношение превосходства. 3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание
Высота спинки стульев или кресел <i>одинакова</i>	1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного. 2. Отношение превосходства. 3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание	1. Вас воспринимают как партнера. 2. Отношение равноправного сотрудничества. 3. Для партнера не характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком содержание важнее формы

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 – вожаемая 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 малосущественный 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 позволяют 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 полужакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзание 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 лишний 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 вполупину 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 ± 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 самомаркетингом, 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.

Брать 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 позволят 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, респектабельный, 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 «болевые 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 речестре 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 удлинняя 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. Рекомендуются 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 красноречием. 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 вносит 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 удастся 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 реальны 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 психогеометрический 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 перемалывает 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 или 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 выражать 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.

Закрывая 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 колюче, 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, демонстрировать 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 иступления.

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, жестикуляция, 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 бензопилки. 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, шутливых 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. Используете 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 оглушайте 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 попало 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...».

Парефразирование 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 аргю.

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 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, 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 неперенное 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 многоразовым 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 настроя, 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

Формула вербовки 114
Функции деловой беседы 162
Функции общения 16
Функции языка 22

Характеристики человеческого голоса 103

Цели общения 6
Цели переговоров 191

Экспрессивное общение 14
Этапы (стадии) коммуникационного процесса 10

Язык 22

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....	5
1.1. Понятие общения, коммуникации	5
1.2. Стадии коммуникационного процесса	10
1.3. Виды общения	12
1.4. Характеристики делового общения	16
2. Вербальные средства коммуникации.....	20
2.1. Человеческая речь как источник информации	20
2.2. Речевые средства общения	23
2.3. Стили речи	26
3. Коммуникативные барьеры.....	37
3.1. Логический барьер	38
3.2. Стилистический барьер	44
3.3. Семантический барьер	47
3.4. Фонетический барьер	54
4. Слушание в деловой коммуникации.....	57
4.1. Понятие слушания	57
4.2. Трудности эффективного слушания	59
4.3. Виды слушания.....	63
4.4. Обратная связь в процессе слушания.....	66
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....	70
5.1. Виды вопросов	70
5.2. Ответы на вопросы	77
6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....	82
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
7. Изучение деловых партнеров.....	113
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
8. Формы деловой коммуникации.....	148
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
9. Методы генерирования идей.....	221
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
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....	229
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
«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. Холодову, 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 интересы.

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 самоопределяться 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 жизнеустойчивости 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 личностно 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 жизни. 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 учебой, 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 минимальные и максимальные, 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 непроизвольно 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: аборты, 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 годы (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 формирования 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 интериалам и экстериалам, 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 сменой периода **вработывания** в начале недели (**понеделник**), 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 удается 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 одномоментное 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 реализовываться 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 видеоманитонных демонстраций (просмотр кинокольцовок, специальных учебных кинофильмов, видеозаписей выполнения упражнений);
- избирательно-сенсорной демонстрации для воссоздания отдельных параметров движений с помощью аппаратурных 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 преодолевать 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 появившийся сигнал (например, выстрел стартового пистолета).

При воспитании быстроты простой реакции наиболее распространен метод повторного, возможно более быстрого реагирования на внезапно появившийся 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. общепфизическая 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 приспосабливается 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 проплывать 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, танцевальными элементами.

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 состояния 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

ЧСС (максимальная) = 220 – 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 полوک 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 и 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 $4000-4500 \text{ см}^3$, а для девушек этого же возраста $3000-3500 \text{ см}^3$. У физкультурников и спортсменов эти показатели достигают 6000 и даже 7000 см^3 (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, учитывающиеся 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 (авиамодельный, 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 Лилле-хаммере. 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 сроки 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 мышц 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, поясов 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 мыщелков 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 pH).

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 – **плев-рой**, 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 теории.

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 трат 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 гиподинамией.

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 38,0°C, 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. Естественнаучные 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, видеомagnetофонных 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 использующиеся 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, быстрой реакции 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, загруженность 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 эффективно-го 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 вработываемости, 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 в 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 самостоятельные 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 приводим 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. : АЛФА-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

Факторы 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

Предисловие.....	3
1. Физическая культура в общекультурной и профессиональной подготовке студентов.....	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
2. Основы здорового образа жизни студентов. Роль физической культуры в обеспечении здоровья.....	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
3. Психофизиологические основы учебного труда студентов. Средства физической культуры в регулировании работоспособности.....	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
4. Общая физическая и специальная подготовка в системе физического воспитания.....	64
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
5. Основы методики самостоятельных занятий физическими упражнениями.....	85
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
6. Спорт. Индивидуальный выбор видов спорта или систем физического воспитания.....	114

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
7. Социально-биологические основы физической культуры.....	141
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
8. Профессиональная физическая подготовка (ППФП) студентов. Особенности ППФП студентов по избранному направлению.....	177
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

9. Физическая культура в профессиональной деятельности бакалавра и специалиста.....	187
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 60×84/16

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

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).

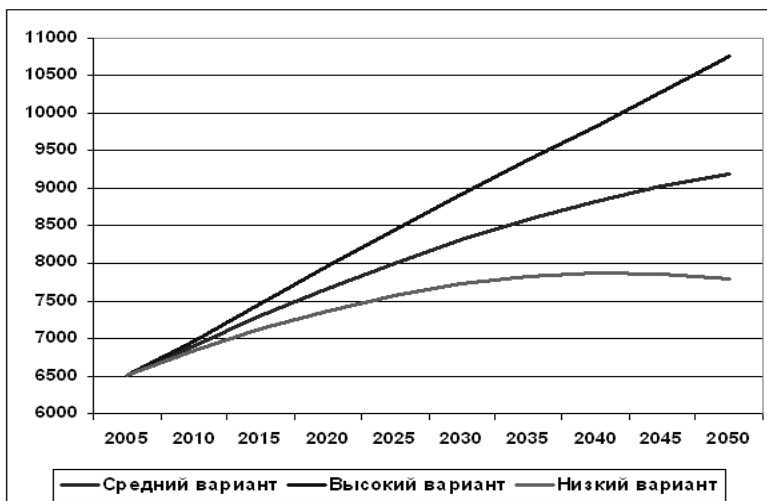


Рис. 1. Численность населения мира до 2050 г.
по трем вариантам прогноза ООН 2006 года, млн. человек

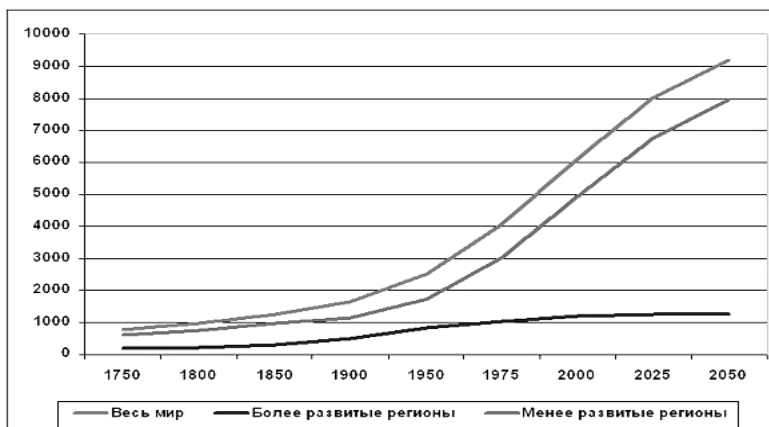


Рис. 2. Численность населения мира,
развитых и развивающихся стран до 2050 г.
по трем вариантам прогноза ООН 2006 года, млн. человек

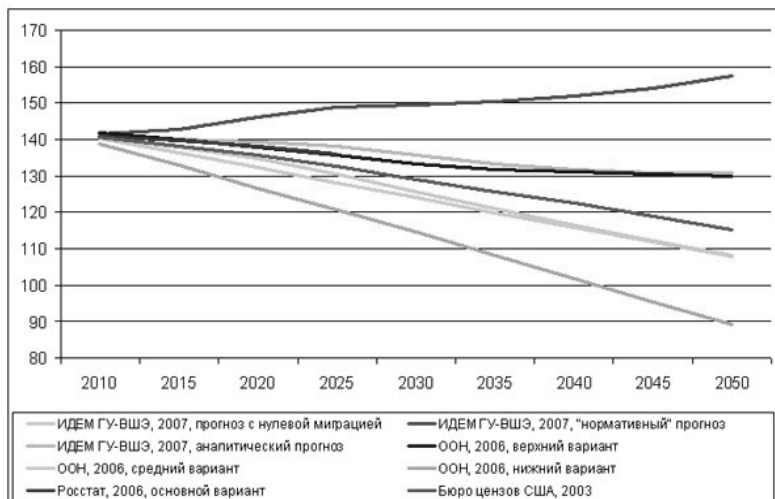


Рис. 3. Численность населения России до 2050 года по различным прогнозам, млн. человек

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», «самодостаточное 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 **C₁** ;

Категория **C₂** ;

Категория **D₁** и **D₂**.

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 лесоизбыточные, лесообеспеченные 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, обоганительная и др.) Современное состояние развития комплекса.
4. Районы размещения предприятий основных отраслей. Рынки продукции металлургии. Проблемы и перспективы развития комплекса. Значение metallургического 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 непроизводственной 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 пересекающие 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 плодовоовощных 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», «самодостаточное 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, обогащательная и др.) Современное состояние развития комплекса.

33. Районы размещения предприятий основных отраслей. Рынки продукции металлургии. Проблемы и перспективы развития комплекса. Значение metallургического 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