



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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

О. В. Мамай, А. Г. Волконская, М. Н. Купряева

## ПРАКТИКИ

Методические указания для обучающихся по направлению  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Кинель  
РИО Самарского ГАУ  
2020

**Мамай, О.В.**

**М54** Практики : методические указания : О. В. Мамай, А. Г. Волконская, М. Н. Купряева. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 23 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». 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, 2020  
© Мамай О. В., Волконская А.Г.,  
Купряева М.Н., 2020

## Предисловие

Методические указания представляют методическое обеспечение процесса прохождения практик, регламентирует цели, ожидаемые результаты, содержание и технологии прохождения практик по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль подготовки «Муниципальное управление». 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 (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности);
- производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика);
- преддипломная практика;
- научно-исследовательская работа.

## Цель и задачи практик

**Целью учебной практики** является знакомство с организацией и технологиями государственного и муниципального управления.

*Задачи учебной практики:*

- формирование представлений об этике управленческой деятельности и основ профессиональной культуры;
- углубление и закрепление базовых знаний в области государственного и муниципального управления;
- развитие и закрепление базовых умений и навыков по дисциплинам учебного цикла;
- формирование навыков самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения.

**Цель производственной практики:** овладение навыками организационного проектирования в сфере муниципального управления и диагностики на предмет соответствия целям и стратегическим задачам учреждений.

*Задачи производственной практики* входят:

- определение роли и места подразделения (Администрация района, Департамент, Управление, Комитет) в структуре муниципальной власти;
- знакомство с законодательной и нормативно - правовой базой деятельности органов местного самоуправления;
- изучение организационной структуры и организационно распорядительной документации муниципального органа власти;
- знакомство с особенностями внешней среды системы муниципального управления: социально-экономическими проблемами районов города и отдельных групп населения, состоянием городского хозяйства.
- исследование организационно-управленческой системы одного из подразделений муниципального управления;
- проектирование рациональных типов организационной структуры в соответствии с миссией, целями и задачами организации:
- контроллинг организационной системы;
- анализ экономической деятельности организации.

В результате прохождения практики обучающиеся должны *знать*:

–внешнюю среду деятельности структуры органов муниципального управления, ее особенности, основные проблемы, механизмы их решения;

–формы взаимодействия муниципальных структур управления с населением, общественными организациями и др. учреждениями;

–место и роль подразделения в структуре муниципальной власти;

–нормативную базу деятельности подразделения и роль нормативных документов в решении управленческих задач;

–систему организации и управления отдельным структурным подразделением;

–принципы организации работы по целям, ресурсам и результату;

–основные этапы формирования и развития организационной системы одного из подразделений местного управления;

–принципы и методы организационного проектирования в конкретном учреждении;

–показатели диагностики системы управления в организационной системе;

–источники получения диагностической информации;

–нормы контроля качества (индивидуального, группового и организационного);

–структуру и содержание деятельности экономических служб организации;

*уметь*:

–применять теоретические знания, полученные в процессе изучения общепрофессиональных и специальных дисциплин при исследовании системы организации и управления структурного подразделения муниципальной власти;

–работать с законодательно-нормативной документацией;

–выделять для анализа проблемы и цели управленческой деятельности;

–планировать индивидуальную и совместную деятельность;

–соотносить внешние условия и проектируемые организационные структуры;

–определять основу департаментализации, разделения труда, нормы управляемости и делегирования полномочий в одном из подразделений муниципального управления;

–анализировать организационную систему по степени сложности, централизации, формализации;

–оценивать организационную систему в соответствии с установленными в ней нормами для контроля качества (индивидуального, группового, организационного);

–анализировать способность адаптации организационной структуры к внешним условиям;

–проектировать организационные системы в соответствии с технологиями производства;

–оценивать эффективность производственной деятельности;

–осуществлять комплексную оценку финансового положения организации;

–определять основные финансовые проблемы и пути их решения в организации;

*получить навыки:*

– выполнения функциональных обязанностей специалиста отдела;

– проектно-диагностической деятельности менеджера в организации.

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

*Задачи преддипломной практики:*

–изучение организационной структуры и основных функций объекта исследования, его места в структуре управления и внешних связей;

–изучение и анализ планирования управленческой деятельности;

–оценка социальной эффективности управленческой деятельности;

–анализ информационного обеспечения управления объектом исследования;

–изучение процесса выработки вариантов оценки и принятия управленческих решений;

–анализ организации выполнения управленческих решений и контроля их исполнения;

- изучение теоретических аспектов проблем, решаемых объектом преддипломной практики;
  - изучение литературных источников;
  - сбор материалов, необходимых для дипломной работы.
- В ходе прохождения практики студент должен *знать*:
- внутреннюю и внешнюю среду объекта ВКР, их особенности, основные проблемы и механизмы их решения;
  - место и роль объекта ВКР в структуре органов местного самоуправления;
  - формы взаимодействия объекта ВКР с другими подразделениями администрации, другими учреждениями при решении своих управленческих проблем;
  - нормативную базу деятельности объекта ВКР и роль нормативной и организационной распорядительной документации в решении управленческих задач;
  - систему внутренней организации и управления объектом ВКР;
- иметь навыки*:
- выделения предмета и проблематики теоретического исследования в управленческой практике;
  - сбора необходимого для ВКР практического и библиографического материала;
  - теоретического обзора библиографического материала;
  - теоретического анализа практических проблем.

### **Организация учебной практики**

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление 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 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).

Содержание практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, включая самостоятельную работу обучающихся:

1. Провести ознакомление с общей характеристикой органа власти (название, виды и направления деятельности, место в системе власти и т.д.).
2. Изучить общую структуру органа власти, функции отдельных подразделений и механизм взаимосвязи между ними.
3. Проанализировать организацию управления данного органа власти и сформулировать выводы о сильных и слабых сторонах.
4. Изучить права и обязанности государственных и муниципальных служащих.

### **Организация производственной практики**

Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика) в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление 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 муниципального управления. Выполнение отдельных функциональных обязанностей в рамках соответствующих должностных инструкций. Встречи-беседы с руководителями и специалистами. Участие в рабочих совещаниях, проводимых руководителями муниципальных служб. Наблюдение за технологиями управленческой деятельности. Изучение документов в соответствии с программой прохождения практики. Проведение опросов сотрудников организации, анкетирование.

*Примерный перечень заданий по практике:*

1. Провести организационно-функциональный анализ учреждения муниципального управления (миссия, цели, задачи организации).

2. Проанализировать внешнюю среду организации, цели, миссию организации.

3. Определить принципы формирования функциональной структуры, изучить принципы департаментализации.

4. Определить способы построения вертикальных и горизонтальных связей в организации.

5. Установить содержание, процесс, структуру функций управления: проанализировать степень централизации и децентрализации в управлении.

6. Проанализировать норму управляемости.

7. Провести измерения трудоемкости и сложности конкретных функций управления.

8. Изучить структуру экономических служб организации (Цели и задачи финансово-экономических служб. Их место в организационной структуре учреждения. Связь, коммуникации. Персонал отделов. Разделение труда. Нормативно-правовая база деятельности).

9. Проанализировать содержание деятельности экономических служб организации, изучив положения об отделах и должностные инструкции специалистов (Механизм формирования финансовых потоков в организации. Источники финансирования деятельности. Принципы распределения и использования денежных средств. Альтернативные источники финансирования. Их роль и перспективы освоения).

10. Определить финансовое положение организации, проанализировав финансовые отчеты (Финансовые отчеты, бухгалтерский учет. Финансовые показатели деятельности организации, и основные финансовые проблемы).

11. Экономическое состояние объекта управления (Статистические сведения о состоянии объекта муниципального управления. Распределение денежных средств на реализацию программ развития. Контроль над использованием денежных средств. Проблема эффективности их использования).

12. Проанализировать организационную культуру.

13. Проанализировать процесс планирования в организации: типы внутриорганизационного планирования, возможности и недостатки; сущность и содержание стратегического и оперативного планирования.

14. Описать процесс распределения полномочий в организации: система распределения полномочий; степень централизации в управлении.

15. Изучить систему принятия и реализации управленческого решения: типы решений, стадии принятия управленческих решений; факторы, влияющие на принятие решения; этапы реализации управленческого решения.

16. Определить проблемы развития города и организации муниципальной власти, которые решает данное структурное подразделение.

17. Проанализировать реализацию организационных функций менеджера организации: ответственность и полномочия по выполнению программы организации; структура заданий, полномочий, распределение работы между отделами; организационная структура; тип организационной структуры.

### **Организация преддипломной практики**

Преддипломная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление на 4 курсе в 8 семестре в течении 1 недели.

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 муниципального управления. Выполнение отдельных функциональных обязанностей в рамках соответствующих должностных инструкций. Сбор материала для дипломной работы. Встречи-беседы с руководителями и специалистами. Участие в рабочих совещаниях, проводимых руководителями муниципальных служб. Наблюдение за технологиями управленческой деятельности. Изучение документов в соответствии с программой прохождения практики. Проведение опросов сотрудников организации, анкетирование.

*Примерный перечень заданий по практике:*

1. Организационная структура управления (описать и снабдить схемами). Организационная структура управления. Характер организационных отношений между структурными подразделениями. Компоненты организационной структуры. Методы, применяемые в организации для совершенствования и поощрения организационных методов управления. Структура и функции аппарата управления. Регламентация деятельности структурных подразделений, их внутренняя структура связи с другими подразделениями. Эффективность и экономичность структуры управления, механизмы ее совершенствования.

2. Управление персоналом. Профессиональный состав квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала). Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала). Процесс подбора кадров руководителей и специалистов. Соответствие руководителей и специалистов квалификационным требованиям общей специальной подготовки. Функции управленческого персонала. Система материального и морального стимулирования. Система работы кадрами (ротация, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров работа с резервом). Методы повышения эффективности управленческого труда.

3. Информационная система управления. Массивы информации. Коммуникационный процесс, коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Коммуникаций между объектом

ВКР и внешней средой. Характеристика общей схемы информационных потоков в организации. Информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации). Средства передачи и преобразования информации. Характеристика документооборота. Организация делопроизводства, рационализация документооборота, пути устранения недостатков коммуникационного процесса.

### **Научно-исследовательская работа**

*Цель научно-исследовательской работы (НИР):* формирование компетенций, необходимых для проведения как самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива.

*Задачи НИР:*

- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;
- овладение современной методологией и методами научного исследования;
- совершенствование умений и навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности;
- выполнение научно-исследовательских видов деятельности в рамках договоров и грантов, осуществляемых на кафедре;
- участие в решении научно-исследовательских работ, выполняемых кафедрой в рамках договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами;
- участие в организации и проведении научных, научно-практических конференциях, круглых столах, дискуссиях, диспутах, организуемых кафедрой, факультетом, вузом;
- участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- представление итогов проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

Научно-исследовательская работа проводится дискретно согласно календарному учебному графику в форме учебных занятий, непосредственно-ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся. Способ проведения НИР:

- стационарная;
- выездная.

Оценка результатов научно-исследовательской работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны руководителя и кафедры.

Текущий контроль осуществляется руководителем в виде устного собеседования обучающегося и преподавателя, а также в виде предоставления собранных материалов на электронных и (или) бумажных носителях. Форма промежуточной аттестации по итогам научно-исследовательской работы осуществляется в форме зачета. По итогам выполнения НИР обучающийся должен представить руководителю выпускной квалификационной работы письменный отчет о НИР.

По окончании проведения научно-исследовательской работы обучающийся должен подготовить краткий доклад и презентацию. На заседании кафедры заслушивается доклад обучающегося с результатами работы.

По результатам защиты комиссия выставляет обучающемуся оценку «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» либо «неудовлетворительно». Составляется протокол (выписка из заседания) в котором отмечаются присутствующие на заседании, выступающие и их оценка, делается заключение, протокол подписывает председатель и секретарь.

По результатам выполнения НИР обучающимися могут быть подготовлены публикации по теме исследования.

### **Общие требования по составлению и защите отчета о практике**

Аттестация по итогам прохождения практик осуществляется в форме зачета с оценкой. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных 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 магистрантом и должны отражать его деятельность в период практики. Отчет должен содержать:

- титульный лист (прил. 1);
- задание (прил. 2);
- содержание 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 студентом отчета.

Защита отчета должна показать глубокие знания магистранта по теме исследования, умение использовать их в производственных условиях, способность магистранта практически осмысливать теоретический и экспериментальный материал, проводить объективный и всесторонний анализ получаемых данных, разрабатывать и обосновывать мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учета, анализа и аудита хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки).

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант 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 магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами учебной 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 некорректные 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 практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика) и 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 продемонстрировал 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. Антикризисное управление : учебное пособие / О.И. Курлыков, А.Г. Волконская, Е.С. Казакова. – Самара : РИЦ СГСХА, 2018. – 130 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/673502>
2. Валиев, Ш. З. Экономика города : учеб. пособие / Т. Е. Казакова, А. С. Ишмеева, Ш. З. Валиев. –Уфа : УГАЭС, 2008. –248 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/>
3. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие / А.Г. Волконская. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013. – 161 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/231945>
4. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай.– Самара : РИЦ СГСХА, 2017. – 263 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/641809>
5. Купряева, М. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Сотникова, М. Н. Купряева. – Самара : РИЦ СГСХА, 2015. – 128 с. Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/343554>
6. Курлыков, О.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.И. Курлыков. – Самара : РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/34342>
7. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р. Т. Мухаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 689 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352570>
8. Николаева, И. П. Экономическая теория : учебник. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 327 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/287167>
9. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/278289>
10. Позубенкова, Э. И. Микро– и макроэкономика (продвинутый курс) : учебное пособие / П. С. Позубенков, Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 202 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/279017>
11. Система государственного управления : учебное пособие / Б.Б. Санжин. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2019. – 85 с. –Режим доступа: <https://rucont.ru/efd>

## 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)

Отчет защищен с оценкой  
« \_\_\_\_\_ »

Руководитель практики от организации

\_\_\_\_\_  
(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)

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 практики .....	7
Организация производственной практики .....	8
Организация преддипломной практики .....	10
Научно-исследовательская работа .....	12
Общие требования по составлению и защите отчета о практике .....	13
Рекомендуемая литература .....	18
Приложения .....	19

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна  
Волконская Анна Генриховна  
Купряева Мария Николаевна

ПРАКТИКИ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 25.02.2020. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,34; печ. л. 1,44.  
Тираж 50. Заказ № 39.

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

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

**М. Н. Купряева**  
**Н. Н. Галенко**

# **Связи с общественностью в органах власти**

*Учебное пособие*



Кинель 2019

УДК 659.4 (075.8)  
ББК60.842я73  
К92

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Управление»  
ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарского ГАУ им. В. М. Кокова  
*Э. С. Баккуев;*  
канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
*А. Г. Волконская*

**Купряева, М. Н.**

**К92** Связи с общественностью в органах власти : учебное пособие /  
М. Н. Купряева, Н. Н. Галенко. – Кинель : РИО Самарского  
ГАУ, 2019. – 125 с.  
**ISBN 978-5-88575-568-9**

Учебное пособие включает в себя основные вопросы теории и практики связей с общественностью в государственных и муниципальных органах власти на этапе развития российского государства, учитывающие актуальные теоретические и практические аспекты и проблемы в нынешнем функционировании института Public Relations в структурах государственного и муниципального управления. Изложенные темы охватывают практически весь спектр направлений, изучаемых в данной дисциплине, дополнены конкретными практическими примерами, позволяющими легче усвоить предлагаемый материал. Пособие адресовано обучающимся по направлениям подготовки: 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также магистрам, аспирантам.

**УДК 659.4 (075.8)**  
**ББК60.842я73**

**ISBN 978-5-88575-568-9**

©ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019  
©Купряева М. Н., Галенко Н. Н., 2019

## Предисловие

Иные рождаются великими,  
другие достигают величия,  
а третьи нанимают специалистов  
по связям с общественностью.  
*Дэниэл Бурстин (1914),  
американский историк*

Дисциплина «Связи с общественностью в органах власти» – это универсальная теоретическая и прикладная дисциплина, изучающая особенности и закономерности взаимодействия общества и государственных институтов, коммуникации различных субъектов общественных отношений с гражданами и социально-общественными организациями, муниципальными и госучреждениями, осуществляемые службами связей с общественностью в госструктурах в целях обеспечения демократии, гласности, усиления роли общественного контроля в государстве.

Одним из важнейших компонентов, влияющих на успешное существование организации в условиях современного рынка, является то, как ее воспринимает общественность. Неслучайно при выборе той или иной маркетинговой стратегии и принятия управленческих решений все возрастающее значение имеют обоснованные ответы на вопросы «что делать?», «что сказать общественности?», «как это сказать?». Становится очевидным, что успешная реализация общественного аспекта деятельности организации невозможна без признания неуклонно растущей роли коммуникации, общения с разнообразными группами внутренней и внешней общественности. Как следствие, возникает необходимость включения в структуру организации элемента, отвечающего за налаживание коммуникаций как с внутренней общественностью, так и с группами внешней общественности, а также за формирование и поддержание позитивного имиджа организации в целом.

Роль пресс-службы в последние годы заметно повысилась. В настоящее время нет ни одной сферы общества, которая бы так или иначе не соприкасалась с деятельностью средств массовой информации. Начиная с середины XX в., средства массовой информации стали неотъемлемой частью жизни людей.

Информационные потоки, газетные статьи, телевизионные и

радиопрограммы везде сопровождают человечество и способствуют социально-экономическому развитию общества. Поэтому создание компетентной и сильной пресс-службы приобретает особое значение, ведь именно пресс-служба является важной структурной частью связей с общественностью, посредником между фирмой, учреждением, организацией и обществом.

Вопросу изучения деятельности пресс-служб в современной России посвящено определенное количество учебных и научных работ, а также публицистических статей в профессиональной периодике. Вместе с тем в практической области работы современной пресс-службы происходят значительные изменения, поэтому эта тема далека от насыщения и окончательной разработанности. Обусловлено это, в первую очередь, тем, что пресс-служба является институтом, находящимся на передовой общественных отношений, новых трендов социальных, экономических, политических, технических процессов.

Цель пособия – представить процесс взаимодействия пресс-службы со СМИ, как в государственных и общественных институтах, так и в коммерческих организациях. Ключевой идеей данного пособия можно считать комплексный подход, позволяющий совместить теоретические и практические представления об организации работы пресс-службы и с максимальной отдачей использовать практический опыт авторов в указанной сфере.

## 1. Определение PR, история развития

Начало изучения данной дисциплины следует соотносить с историей государственного управления в России, а также со знакомством со структурой современного государственного устройства, характеристикой всех трех ветвей власти, включая их дифференциацию по федеральному и региональному уровням, и, наконец, проанализировать необходимость и значение формирования и развития института Public Relations в органах власти нашей страны. Такой подход важен потому, что в любой организации, будь то коммерческая, общественная или государственная, профессиограмма персонала, тем более, специалиста по связям с общественностью, должна включать в себя знание истории, традиций, и связанной с этими понятиями специфики и особенностей своей организации. Это позволяет легче адаптироваться к условиям и характеру своей работы, и, что немаловажно, понимать ее суть и использовать имеющиеся знания на уровне требуемой компетентности помноженной на уважение именно к истории и традициям учреждения, в котором трудиться. Специалист по связям с общественностью в органах власти несет куда большую ответственность, нежели его коллега из коммерческой фирмы, ибо если последний вправе замыкаться на корпоративных ценностях своего предприятия, то первый обязан в своей деятельности помнить, что помимо традиционной корпоративной составляющей, он, как и любой чиновник, является представителем государства. Поэтому и существует необходимость знания истории государственного управления и его особенностей в современной российской истории, как общего и важного уровня профессиональной грамотности тех, кто осуществляет обязанности в сфере Public Relations в многочисленных и различных государственных структурах на территории всей необъятной России и кто этому пока что учится.

Появление человека как организованного, мыслящего индивида – homo sapiens – стимулирует со временем необходимость его объединения с аналогичными индивидами в целях не только естественного размножения, но и ради ведения общего хозяйства, обеспечения безопасности и т.д. То есть, происходит объединение в близкие по интересам группы, которые мы называем родами. Каждый род индивидуально стремится обеспечить свое существование, основанное на разделении и/или совмещении общих занятий рода –

кто занимается земледелием, охотой, кто обеспечивает защиту рода, кто готовит пищу и пр. Таким образом, возникают первичные функции управления. Но эти функции создаются и реализуются на примитивном родовом уровне, где царит, по сути, скажем так – семейный уклад, в котором те же возникающие разногласия и конфликты решаются на этом же родовом уровне, не предполагающем стороннего императива, контроля и санкций.

Со временем эволюция человечества изживает родовое устройство, так как роды различны (есть сильнее и есть слабее, есть многочисленнее и малочисленнее, есть проживающие на плодородной почве и на засушливой и т.д.), и одни могут быть захвачены другими, и так или иначе роды вынуждены объединяться, чтобы захватывать или не быть захваченными, вынуждены объединяться, чтобы в усложняющемся существовании легче было выжить. Так появляется племя – совокупность нескольких родов. И вот в этом племенном образовании появляется необходимость управления племенем, чтобы различные роды со своими устоями придерживались единого племенного образа существования. Именно на племенном уровне зарождаются первичные функции будущего государственного управления. Эти функции обусловлены тем, что в племени уже важно формировать, развивать и поддерживать общеплеменные установленные правила функционирования всех членов племени, которые должны соблюдаться представителями всех родов, входящих в данное племя. А это предполагает соответствующий диктат, которым наделена племенная власть, ибо ей и приходится удерживать в подчинении существующим правилам и надлежащем повиновении, включая систему контроля, поощрений и наказаний, всех членов племени. Племенная власть создает необходимую иерархию и структуру такого диктата (вождь, старейшины, дружина и пр.), обеспечивающую управление племенем.

Со временем племена, чтобы стать могущественнее и успешно проводить захватническую или оборонительную политику, вынуждены объединяться либо в племенные союзы, либо создавать княжества. Тем самым развивается и значительно усложняется управление, ибо в новом образовании необходимо удерживать в едином функционировании не только различные роды, входящие в племена, но и сами различные племена.

Если говорить об историческом прошлом России, то в VI веке нашей эры от существовавшей на то время славянской общности

отделилась так называемая восточнославянская ветвь. Приблизительно к этому времени относится возникновение крупных племенных союзов восточных славян. Иногда подобный племенной союз включал в себя до нескольких сотен отдельных племен. Это поляне, венеды, анты, кривичи, древляне, северяне, радимичи, уличи и тиверцы, вятичи, волыняне, дреговичи и пр.

Постоянная вражда с соседними племенами и союзами способствовала скорейшей племенной и союзно-племенной организации, основанной на воинском сплочении. Например, в стычках с варягами формировалась военная организация славянского населения. Как правило, это была так называемая сотенная система, в которой входящее в племенной союз племя выставляло собственную сотню воинов во главе с военачальником – «сотским». Племенной союз в случае необходимости (отражение вражеского набега или завоевание новой территории) выставлял тысячу воинов, откуда, кстати, происходит слово «тысяцкий» как военачальник этой рати. Военным руководителем мог быть и князь, как глава соответствующего рода или старейшина племени в первоначальном значении этого слова. Кроме этого, вокруг племени возникали торговые отношения, неминуемо ведущие к расширению управленческих функций, развивались ремесла, требовавшие оседлости в определенных границах территории племени, что стимулировало появление крупных населенных пунктов, затем – городов.

Итак, вследствие своей эволюции, в том числе в связи с ростом населения в племени, данное племя, состоявшее из нескольких родов, фактически разделялось на несколько племен, преимущественно объединенных существенными родственными узами, которые образовывали соответствующий племенной союз. Возглавлял такой союз наиболее влиятельный (самый могущественный, самый умный, самый хитрый, самый родовитый и т.д.) человек – вождь. Вождь возвышался над вождями других племен, входивших в настоящий племенной союз. И здесь уже видна определенная управленческая иерархия – существуют вожди племен, но над ними появляются вожди союзов племен. И эти вожди обладали значительными управленческими функциями. Например, если так называемый племенной князь, как военачальник, мог избираться на время осуществления военных действий, ведущихся племенным союзом, но был ограничен в иных своих властных полномочиях или

лишен их вовсе, и его власть в сравнении с властью вождя племенного союза была весьма слабой, то властные полномочия вождя племенного союза были постоянными и широкими. Прерогативой такого вождя являлось формирование племенного союза как единого целого управляемого организма, организация внутренней племенной хозяйственной деятельности (от выделения наделов до сбора податей), организация структур, ведающих основными вопросами жизнеобеспечения племенного союза, сбор войска (а в ряде случаев и самоличное руководство этим войском), ведение внешними сношениями племенного союза и т.д. Вождь также исполнял некоторые религиозные и судебные функции. Помощь в этом ему оказывал так называемый совет старейшин, выступавший в качестве полномочных руководителей племенного сообщества, с которыми вождь был вынужден считаться. Со временем слово вождь утратило свое значение, уступив слову – князь. Самым эффективным механизмом укрепления собственной власти, обеспечения должного порядка в племенном союзе (княжестве), подавления противников и инакомыслящих, расширения полномочий и соблюдения установленной князем бюрократическо-управленческой иерархии являлась дружина. Она помогала князю и во внутреннем управлении, и во внешних делах (войнах). Князь среди воинов-дружинников, как правило, был не господином, а первым среди равных, что повышало его авторитет. Дружина постепенно срасталась с князем и, подобно князю, исполняла определенные общественные функции.

Заключая, можно сказать, что предпосылками образования государства у восточных славян стали: 1. Разложение первобытнообщинного строя и появление неравенства; 2. Выделение дружины и князя как главных элементов управления в племенных образованиях; 3. Развитие торговли и появление городов; 4. Многоплеменное население восточных славян; 5. Фактор внешней опасности.

Первой значимой вехой в истории российской государственности следует считать Государственный строй Киевской Руси.

Первым князем, единолично утвердившимся правителем Древнерусского государства стал князь Олег, захвативший после смерти князя Рюрика власть в Новгороде, и осуществивший успешный поход на Киев. Расправившись с княжившими в Киеве Аскольдом и Диром, он объединил северные и южные земли в формате единого

государства, перенеся столицу из Новгорода в Киев. Именно поэтому первое восточно-славянское государство называют Киевская Русь. Из высшей категории существовавшей тогда иерархии князей выделяется ведущая управленческая единица – Великий князь, который выбирался по родовому принципу, по старшинству. Более низкой управленческой кастой по отношению к князьям являлись бояре, то есть именитые знатные люди, обладавшие собственными вотчинами. Бояре подразделялись по происхождению на родовое боярство и служилое боярство. Последнее как раз и составляло высшее военное руководство при княжеской дружине. Во главе государства Киевская Русь находился великий князь, принадлежавший к роду Рюриковичей.

В первое время существования Киевской Руси подчиненными ей территориями (землями) управляли племенные князья, избравшиеся по родовому принципу, но позже они были отодвинуты от этих властных полномочий великокняжеской династией. При этом сама власть князя не была автократической, ибо она ограничивалась вече (поэтому можно говорить о данном типе государственного управления как об охлократии, то есть власти толпы, от греческого «охлос» – толпа). Именно вече, а не князь, принимало решения по самым важным вопросам государственного управления. Тем не менее, властные функции князя являлись достаточно солидными, в них входило обеспечение внешней безопасности государства, издание законов (первым известным дошедшим до нас сводом законов того времени стала «Русская правда», приписываемая князю Владимиру Мономаху). Кроме того князь олицетворял собой высший суд, возглавлял административную структуру государства, организовывал формирование военной дружины и самолично назначал начальника народного ополчения – тысяцкого. Во время военных действий князь непосредственно командовал военной дружиной и народным ополчением.

Следует добавить, что в управлении Киевской Руси существовала так называемая лестничная система, заключавшаяся в перераспределении княжеских правлений между всем родом Рюриковичей, то есть, самый старший в этом княжеском роду правил Киевом, второй по старшинству правил Новгородом и т.д. Когда великий киевский князь умирал, то вся оставшаяся геральдическая лестница поднималась на ступень вверх. Подобная система являлась весьма неэффективной, в том числе из-за распрей князей в связи с частой

невозможностью установить подлинное старшинство того или иного представителя княжеского рода, что в реальности приводило к непрерывным войнам между различными ветвями Рюриковичей.

Следующим этапным периодом (XIV-XVI века) в истории российской государственности стало существование Московского государства. В результате падения татаро-монгольского ига и объединения северо-восточных русских земель появилось единое русское государство, которое в конце XV века стало именоваться Россией.

В данный период происходят существенные изменения в существовавшей социально-экономической структуре общества. Единоличную и практически уже автократическую власть в государстве представлял Великий Князь, а начиная с Ивана III – Государь всея Руси. Неизменными стали атрибуты Государя, подчеркивавшие его особенный статус – шапка Мономаха, скипетр и держава. В это время сфера властных полномочий князя (государя) расширяется, он издает нормативные акты законодательного характера, ему принадлежит право назначения на высшие государственные должности в государстве, князь осуществляет ведение высшей судебной инстанции – великокняжеского суда. Князь образует управленческие бюрократические структуры (начинает складываться организация исполнительной власти), ведающие делами по основным направлениям жизнедеятельности государства, а также возглавляет наиболее значительные военные походы.

Тем не менее, при князе сформирован постоянный совещательный орган – Боярская Дума, с которой правитель государства обсуждал свои планы и действия по текущим и стратегическим вопросам. К окончанию XV в. Боярская дума состояла из двух чинов: бояр и окольничих. В нее входили представители старых московских боярских фамилий и удельные князья.

Следующий этапный период истории российской государственности можно связать с царствованием Ивана IV. Он выступает как реформатор государственного переустройства, позволяющего предельно централизовать власть в руках великого князя (государя). Для осуществления реформ создается так называемая Ближняя Дума, функционировавшая около 13 лет под руководством близкого государю человека – Адашева. Создается система приказов, которые являлись органами государственного управления – челобитный, ямской, посольский, стрелецкий, соляной, оружейный и др. В деревнях в качестве руководителей данных населенных

пунктов становятся так называемые Губные старосты, а в городах – Излюбленные головы. Эти люди выбирались и назначались из дворян, непригодных к ратному (воинскому) делу. Эффективность их управления была невысокой, так как эти старосты и головы обязаны были выполнять свои обязанности на общественных началах, и потому нередко отлынивали, а то и попросту сбежали от своих должностей. В середине XVI века Иван IV издает уложение о службе. Отныне служилые люди подразделялись на служилых по отечеству (дворяне) и служилых по прибору (стрельцы). Дворяне начинали свою службу с 15 лет. Примерно тогда же появляется новый царский судебник, в котором регулируются гражданские и уголовные правоотношения в государстве. Например, в данном судебнике подтверждался переход крестьян в так называемый Юрьев день, но уже за повышенную плату.

В 1549 г. образуется Земский собор, в ведение которого входят вопросы внешней и финансовой политики государства. Одной из основных функций Земского собора было назначение на царство. В состав этого важного звена в иерархической цепи управления того времени входили члены боярской думы, государева двора, выборные дворяне (не путем выборов, а путем выбора самим царем).

Ускорению централизации власти послужила и опричнина, фактически верная государю спецслужба, обладавшая исключительным положением и полномочиями. Опричнина формируется как самостоятельная структура государственного управления, имеет свои собственные органы управления, создает войско опричников, воспринимавшихся не иначе как личных слуг государя. Полное всевластие и безнаказанность опричников закончилась в 1572 г. в связи с отменой опричнины, после чего начались казни видных опричников. Тем не менее, опричнина сделала немало по установлению абсолютной власти (этот тип государственного управления может быть назван тиранией – власть одного над всеми) в государстве.

Следующей этапной вехой в истории российской государственности являются Петровские преобразования. Крутой поворот на европеизацию внутренней жизни российского общества и кардинальные реформы существовавшего государственного управления выразились во многих деяниях Великого реформатора. Остановимся на наиболее значимых в истории государственного управления той эпохи.

22 февраля 1711 г. Петр I учредил Правительствующий Сенат, который заменил собой утратившую и значение, и влияние Боярскую Думу. В Сенат первоначально входило девять сановников, и он являлся высшим правительственным учреждением в стране, при этом вся законодательная власть принадлежала непосредственно царю. В 1714 г. появляется особый фискальный институт, в обязанности которого вменена борьба с злоупотреблениями чиновников. Это ведомство подчинялось особому чиновнику, находившемуся при Сенате, – генерал-обер-фискалу. Для контроля за деятельностью самого Сената в 1715 г. был назначен специальный генерал-ревизор.

В 1718 г. Петр Первый упраздняет изжившие себя указы и создает коллегии, которые также ведают делами по основным направлениям жизнедеятельности государства (коллегия «чужестранных дел», Адмиралтейств-коллегия, Камер-коллегия (сборы государственных доходов), Штатс-коллегия (ведавшая государственными расходами), Берг-коллегия (ведавшая горной промышленностью), Коммерц-коллегия (ведавшая торговлей) и пр.). Коллегию возглавлял президент, при нем состояли вице-президент и несколько коллежских советников и ассессоров. В каждой коллегии размещалась канцелярия во главе с коллежским ассессором и архивариусом.

Петр произвел существенные изменения и в сословиях. Служилые по отчеству разделились на дворян и однодворцев. Служилые по прибору разделились соответственно на государственных крестьян и гарнизонные войска (каждый город должен был иметь свой гарнизон). Позже однодворцы вошли в состав государственных крестьян.

Появляется знаменитый «Табель о рангах», в котором укладывалась служебная иерархия из 14 рангов. Все чины первых восьми рангов давали права потомственного дворянства. Основными условиями прохождения служебной лестницы сделались пригодность к службе, отличия во славу Отечества и личные способности.

Следующий этапный шаг в истории российской государственности связан с именем и реформами Александра Первого. При нем была предпринята реформа высшего управления. В 1801 г. образовывается постоянный совет в качестве совещательного органа при императоре. Состав совета назначался императором, в него входили высшие чиновники государства. Сенат, статус которого был снижен

и скорректирован послепетровским правлением, снова был восстановлен в правах высшего судебно-административного органа с титулом «правительствующий». Отныне Сенат осуществляет высшую административную, судебную и исполнительную власть. В первое десятилетие XIX века проводится министерская реформа. Создается восемь министерств – военное, морское, иностранных дел, коммерции, юстиции, внутренних дел, просвещения и финансов. Возглавлял министерство министр, заместителем назначался товарищ министра (так называлась данная должность). Министерство делилось на департаменты во главе с директором департамента, тот в свою очередь делился на отделения во главе с начальником отделения, а последние делились на столы во главе со столоначальником. Суть данной реформы заключалась в придании министерству полномочий высшего органа исполнительной власти.

Одним из самых значительных этапов в истории российской государственности стало время Александра II и его реформы. Среди них стоит отметить Земскую реформу (1864 г.).

Земства учреждались как волостные органы местного самоуправления в уездах и губерниях. Избирательная система земств строилась по принципу имущественного ценза – по куриям. Важной в развитии государства оказалась и городская реформа. В городах создавались волостные органы общественного управления, избираемые на основе имущественного ценза. Избирателями становились купцы, промышленники данного города, владельцы недвижимости, и все эти избиратели делились на три курии: крупные налогоплательщики; средние; мелкие. Александр II осуществил военную реформу, весьма актуальную, учитывая поражение России в Крымской войне. В частности, существенно был снижен срок воинской службы – шесть лет вместо бывших до этого двадцати пяти. Проводились финансовые реформы. Стали публиковать государственный бюджет и отчеты государственного контроля. С 1862 года вводится единый распорядитель финансов – министерство финансов. Вводится независимый ревизионный орган – государственный контроль, а на местах контрольные палаты. В 1860 году создан государственный банк, а банки на местах как кредитные учреждения. Отменены откупа и введена свободная продажа алкоголя, табака, сахара и соли, с обложением их акцизным сбором.

Но наиболее существенной стоит признать судебную реформу,

по сути, кардинально изменившую не только качество государственного управления, но и, как ни странно это покажется, значительно демократизировавшую жизнь в стране. По этой реформе вводится невиданное в России доселе – суд присяжных, состязательность процесса – то есть участие обвинителя и защитника в деле, судебные процессы становятся гласными.

Следующим этапным шагом в истории российской государственности следует считать советский период.

Советская власть ликвидировала государственное управление царской России. Правительственные функции стал исполнять Совет народных комиссаров. Наркоматы ведали вопросами народного просвещения, образования, здравоохранения и т.п., Сюда же входили рабоче-крестьянские инспекции, Всероссийская чрезвычайная комиссия, занимавшаяся вопросами правопорядка, а также борьбой с саботажем, бандитизмом и противниками нового режима. Этот период считается Политикой военного коммунизма, во время которого различными способами, включая и насильственные, утверждались новая идеология и образ жизни. Была ликвидирована частная собственность на землю, леса и воду. Земля изъята у дворян и царского дома. Предусматривалась передача всей земли Советам и уравнильное право пользования землей.

Первая Конституция новой власти, принятая в 1924 г., окончательно утвердила образование нового государства – Союза Советских Социалистических Республик. По этой конституции определялось следующее государственное устройство: ВЦИК – главный законодательный орган, который делился две 2 палаты Совет Союза и Совет Национальностей. Высшим органом страны стал Всесоюзный Съезд Советов. Ему подчинялся ЦИК (центральный исполнительный орган). ЦИКу подчинялись Совет Союза и Совет Национальностей. А так же Верховный суд, которому в свою очередь подчинялся прокурор, а тому – ОГПУ. На постоянной основе работал Президиум ЦИК. Ему подчинялся СНК.

Конституция 1936 г. закрепила организацию государственных органов, а Конституция 1971 г. закрепила руководящую роль КПСС в советском государстве. Особенностью системы государственного управления в Советском Союзе стало ранее невиданное в мире новшество – диктат идеологии над социально-экономическими институтами государства. Приоритеты партийной диктатуры выражались даже в сочетании терминов, например, в официальных документах

и в различных воззваниях непременно указывалось «партия и правительство», то есть, на первое место ставилась правящая коммунистическая партия, а затем уже органы государственного управления. Именно партийное руководство формировало, утверждало и контролировало все звенья и рычаги государственной системы – в правительстве, в науке, в правоохранительной и судебной системах, в здравоохранении, в руководстве промышленными и сельскохозяйственными предприятиями и т.д.

Чаще всего, за основу при принятии решения о назначениях речь шла не о компетенции кандидата, а о его партийности. Исключение из партии рассматривалось как тягчайшее преступление. Главенство коммунистической идеологии, в том числе, предусматривавшее реализацию утопической идеи мирового коммунистического строя, негативно сказывалось на развитии экономики государства. Это, в конце концов, и предопределило крах советской системы, где известный постулат – экономика делает политику – был перевернут с головы на ноги. Советский Союз рухнул в 1991 году.

России выпало одновременно и быть участником всемирного процесса развития, и стоять от него особняком. Как ни одна другая страна, Россия в XX веке перенесла столько потрясений, революционных ломок и катаклизмов, что с полным основанием заслужила взаимоисключающие эпитеты – «богоизбранной» и «отверженной» державы. Даже предельно сокращенный перечень ее страшных вех (тормозивших, пресекавших и сокрушавших естественное поступательное развитие страны, а потому могущих быть названными апокалиптическими вехами) вызывает объективное опасение в сохранности, возможности и перспективе генофонда нации: революция 1905-1907 гг., первая мировая война, февральская и октябрьская революции, коллективизация, репрессии 30-х годов, Великая Отечественная война, экономическая стагнация 70-х годов, перестройка, развал СССР... Практически ни одно российское поколение за последнее столетие не существовало в мирной, спокойной, стабильной обстановке, то есть – при наличии тех разумющихся критериев нормального развития общества, когда оно сосредоточено на созидании. Каждому поколению в России требовалось неимоверное напряжение сил для нескончаемой борьбы с кем и с чем угодно. Соответствующая борьба освящалась соответствующей идеологией. Поэтому, как ни одна другая, российская нация в текущем веке

вследствие мощнейшего идеологического давления, а также радикальных смен идеологических доктрин перенесла определенную психологическую мутацию общественного сознания.

**Задание.** Ответьте на вопросы теста.

1. В настоящее время существует:
  - а) более 10 определений связей с общественностью
  - б) около 70 определений связей с общественностью
  - в) более 100 определений связей с общественностью**
  
2. Сферы деятельности, которые сближает со связями с общественностью необходимость проведения исследований:
  - а) реклама
  - б) журналистика**
  - в) пропаганда
  - г) маркетинг
  
3. Контрреклама (репозиционирование) – это:
  - а) то же самое, что и антиреклама**
  - б) PR-деятельность, направленная на возвышение ранее сниженного (утраченного) имиджа компании
  - в) реклама в области политических коммуникаций, реализуемая в рамках наступательной стратегии
  - г) многоуровневая деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, услуге или компании
  
4. Применительно к связям с общественностью СМИ – это:
  - а) основные каналы распространения PR-информации
  - б) каналы, которые транслируют PR-информацию только за деньги
  - в) источник получения маркетинговой информации о рынке и конкурентах**
  
5. К направлениям работы специалистов по связям с общественностью относятся:
  - а) взаимодействие со средствами массовой информации (СМИ)**
  - б) создание и поддержание имиджа компании (личности)
  - в) бренд-менеджмент
  - г) управление кризисными ситуациями

д) создание дизайна упаковки

6. Закон, полностью регламентирующий сферу связей с общественностью в РФ:

а) был принят в 1998 году

**б) утвержден в 2001 году**

в) был одобрен Государственной Думой РФ в 2013 году

г) отсутствует

7. В области связей с общественностью известны следующие личности:

а) М. П. Бочаров

**б) С. Ястржембский**

в) Д. Ньюсом

г) Г. Перельман

8. Определите различия между рекламой и связями с общественностью:

а) реклама всегда идентифицируется как реклама

**б) в отличие от рекламной, PR-информация может попасть в СМИ бесплатно**

в) реклама ориентирована на целевые аудитории

г) реклама является компонентом интегрированной маркетинговой коммуникацией, а связи с общественностью – нет

9. Тип системы менеджмента качества, который в настоящее время является наиболее эффективным для распространения PR-сообщений:

а) газеты и журналы

**б) телевидение**

в) радио

г) Интернет

д) выбор типа СМИ зависит от конкретной кампании и ситуации

10. Специалисты по связям с общественностью управляют:

**а) целевой аудиторией**

б) продвижением товара (услуги)

в) исключительно восприятием аудитории

г) репутацией компании

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные реформы государственного управления при Петре I и Александре II.
2. Обоснуйте особенности государственного управления в Советском Союзе.
3. Назовите основные характеристики современных государственных органов России.
4. Сформулируйте понятие системы государственных органов.
5. Назовите причины и необходимость создания института связей с общественностью в органах власти в современной России.

## 2. Целевая аудитория, законы коммуникации

Помимо средств массовой коммуникации государственная структура или муниципалитет взаимодействуют со следующими целевыми аудиториями:

- население: избиратели и налогоплательщики;
- политические партии и выборные должностные лица;
- профессиональные союзы;
- гражданские объединения;
- государственные (муниципальные) служащие.

Рассмотрим специфику взаимодействия с каждой из этих аудиторий подробнее.

### 2.1. Население

Приоритетным направлением в работе с населением является деятельность, направленная на вовлечение этой группы в реализацию государственных программ и деятельность органов местного самоуправления. Население в своих поступках руководствуется личностными предпочтениями и обстоятельствами. Для многих государственная или муниципальная власть – это нечто, что можно игнорировать до тех пор, пока не затрагиваются интересы их улицы, школы, детей или собственного дома.

Реализуемая программа взаимодействия должна состоять из следующих необходимых ингредиентов:

- *Участие*. План должен отражать все существующие точки зрения на рассматриваемую проблему.
- *Информация*. Распространяемая информация должна быть ясной и всеобъемлющей.
- *Определение проблемы*. Проблема должна быть ясно определена, чтобы понимание у заинтересованных групп было одинаковым.
- *Образование*. Участники программы должны иметь желание учиться и обучать.

Взаимоотношения между государственной или муниципальной организацией и населением можно условно разделить на три категории: рутинные, позитивные и внешние. Для каждой категории возможно создание плана взаимоотношений или даже стратегического плана действий.

— *Рутинные* отношения являются результатом ежедневной работы государственного органа, например, решение вопросов неоплаты счетов за коммунальные услуги, штрафы, получение лицензий и пр.

— *Позитивные* включают в себя функции государства обучать, поощрять и награждать различные группы населения. Например, награждение самого выдающегося человека в городе.

— *Внешние* взаимоотношения возникают в том случае, когда людей приглашают поучаствовать в работе государственной организации или просят дать рекомендации.

Основной формой встреч с населением являются собрания, на которых представитель государственной или муниципальной структуры знакомится с общественным мнением по конкретному вопросу непосредственно в процессе его представления. Негативным аспектом данной формы встреч является невозможность соблюдать, к примеру, повестку дня и следовать во всем предусмотренной процедуре, так как мнение может возникнуть в процессе обсуждения проблемы. Более того, в подобных встречах не смогут принять участие все существующие группы населения.

Альтернативные способы взаимодействия с населением:

- референдумы;
- пакеты «Добро пожаловать», предлагающие скидки на городские коммунальные услуги;
- ежегодные доклады, новостные письма, публикации;
- награды, получаемые гражданами, и награды от групп населения, получаемые чиновниками;
- возможности граждан принять участие в работе департамента или комитета;
- организованная деятельность в парках и других общественных местах;
- культурные мероприятия;
- связи с бизнес-ассоциациями.

В работе с населением могут быть использованы и другие методы, призванные продемонстрировать открытость органов власти и их готовность к диалогу с гражданами.

## 2.2. Политические партии и выборные должностные лица

Большую часть общественно-политической инфраструктуры социума представляют *партии*. Выполняя роль «посредника» между гражданским обществом и государственными и муниципальными органами, партии оказывают существенное влияние на формирование общественного мнения, позицию граждан. Через своих представителей партии влияют на деятельность парламента и правительства, представительных и исполнительных органов власти, корректируют деятельность властных структур, нередко выступают в качестве своеобразных катализаторов социальных процессов.

Для эффективного привлечения партий, общественных объединений к решению социально важных проблем в региональных и местных программах необходимо определить социальное значение деятельности политических формирований и разработать механизм их участия в социальных федеральных и региональных программах.

Судя по приоритетам, которые сформировались в общественном сознании, шансы на успех имеют прежде всего те объединения, которые делают ставку не на абстрактно-идеологические, а сугубо прагматические ориентиры, прежде всего на гибкую и последовательную политику экономических и социальных реформ, эпицентром которых являются интересы человека. Именно сквозь призму интересов россиян следует разрабатывать и определять приоритеты партии, стоящие перед ней задачи. И для выполнения этих задач партии должны играть соответствующую роль во взаимодействии с властными структурами.

Перед государственными и муниципальными службами по связям с общественностью стоит задача – осмыслить, каков может быть их вклад в принятие мер по созданию и укреплению механизма взаимодействия органов государственной власти и партий. В качестве примера назовем вовлечение структур гражданского общества в процесс информирования населения о результатах деятельности политического руководства страны и региональной власти.

Основными формами взаимодействия партий и выборных должностных лиц с населением могут быть:

— *Неофициальные новостные письма*. Еженедельные

не-официальные письма позволят быть выборному лицу в курсе событий и намечающихся проектов, дают ему возможность предотвратить конфликтные ситуации. Подобное письмо может состоять как из законодательных новостей, так и интересных фактов об общественности, жизни населения.

— *Контроль жалоб.* Выборное должностное лицо получает огромное число жалоб, с которыми в дальнейшем разбираются подчиненные и информируют его о результатах.

— *Персональный контакт.* Несмотря на значение формальной документации, телефонное общение намного эффективнее. Другие предпочитают общаться на еженедельных неформальных встречах.

— *Финансовая информация.* Выборные органы получают от чиновников финансовую информацию и рекомендации по поводу действий, которые должны быть приняты в той или иной сфере. Ежемесячно предоставляется информация, касающаяся расходов и доходов органа, а также финансового прогнозирования. Задача сотрудников корректно оценить финансовое положение и предложить дальнейшие перспективы финансового развития организации. Обсуждение бюджета организации для выборных лиц – одна из первостепенных задач, соответствующее решение которой позволит им заручиться поддержкой подчиненных до следующих выборов.

Перечисленные формы взаимодействия помогут установить более тесный контакт с депутатами представительных органов власти.

### **2.3. Профессиональные союзы**

Взаимодействие институтов государственного и муниципального управления и профсоюзов является важным фактором стабилизации политического и экономического развития, эффективным инструментом демократических преобразований в обществе. Это взаимодействие находит воплощение в соответствующих принципах, организационных формах и видах деятельности профсоюзов. Оно с достаточной полнотой проявляется на федеральном, региональном, отраслевом и местном уровне и во многом зависит от того, какие организации составляют его базовую основу.

Основная функция профсоюзов как общественных

объединений (она находит прямое отражение в их роли как партнеров в системе отношений «паблик рилейшнз») состоит в согласовании и защите интересов трудовых коллективов и отдельных работников в сфере социально-трудовых отношений.

Проблемы согласования и защиты интересов трудящихся решаются также и органами государственного и муниципального управления.

Процесс согласования и защиты интересов работников может осуществляться как непосредственно, путем организации взаимодействия органов государственного и муниципального управления с представителями профсоюзов, так и опосредованно, путем обмена информацией, создания благоприятных условий для решения возникающих проблем, ведения переговоров, подписания коллективных договоров и соглашений.

Естественно, что во втором варианте роль PR-служб и PR-деятельности более значительна. Особенности взаимодействия органов государственной власти и профсоюзов выражаются в следующем:

— во-первых, в том, что государственные и муниципальные органы, устанавливая связь, в большинстве случаев напрямую фактически не взаимодействуют с работниками трудовых коллективов. Поэтому органы государственного и муниципального управления должны обязательно учитывать авторитет и влияние профсоюзов, их руководящих структур среди тех трудовых коллективов, работников тех отраслей, интересы которых они представляют;

— во-вторых, очень важно учитывать то обстоятельство, что органы государственной власти и местного самоуправления во взаимодействии с профсоюзами выступают не только как посредники или арбитры, осуществляющие согласование интересов работников и работодателей, но и во многих случаях как работодатели;

— в-третьих, необходимо подчеркнуть, что большинство государственных и муниципальных служащих являются членами профсоюзов и профсоюзных объединений. Следовательно, взаимодействие властных структур и профсоюзов имеет внутреннюю специфику и во многом зависит от организационных отношений по вертикали. То есть государственные управленцы полностью не отделены от профсоюзов, соответственно и профсоюзы не следует считать отчужденными или независимыми от органов государственного управления и местного самоуправления.

Отмеченные обстоятельства во многом определяют возможности, границы деятельности и поведения как институтов государственной службы, муниципального управления, так и профсоюзов в системе взаимодействия с государством по различным проблемам политической, экономической, социальной и духовной жизни общества. Эти же обстоятельства надо иметь в виду при анализе основных направлений, целей и задач развития партнерских связей между государством и профсоюзами, а также деятельности PR-служб по обеспечению этих связей.

В целом можно констатировать, что сегодня аспект взаимодействия PR-служб органов государственного и муниципального управления и профсоюзов выражен достаточно отчетливо с обеих сторон и будет усиливаться по мере улучшения общего фона взаимоотношений властей и профсоюзов.

#### **2.4. Гражданские объединения**

Множится число общественных объединений, концентрирующих огромный личностный потенциал, инициативу людей, но часто эти объединения работают вхолостую, не достигая поставленных целей. Это происходит из-за отсутствия четкости представления об усилиях государства в области социальной политики и в конечном счете из-за слабого взаимодействия с государственными органами.

Низкая результативность связана и с тем, что общественные организации недостаточно знают основы менеджмента неправительственной организации, бухгалтерский учет, основополагающие принципы успешной работы, плохо представляют роль лидера в достижении успеха. Поэтому для этих организаций крайне важны и конференции, и обучающие тренинговые семинары.

Принимая во внимание растущее желание общественных объединений взаимодействовать с государственными органами на уровне принятия решений, PR-службы должны совершенствовать механизм взаимодействия государственной службы и организаций «третьего сектора».

Только постоянный диалог, конструктивное сотрудничество между органами власти, гражданами и их объединениями является залогом позитивного восприятия населением деятельности органов власти.

## 2.5. Государственные и муниципальные служащие

Эффективное управление персоналом с помощью PR позволит результативно функционировать самому органу власти.

В этом процессе применяются различные способы коммуникации, наиболее популярными из которых являются следующие:

— *Один на один.* Это наиболее фундаментальный тип общения. При его использовании рекомендуется разработать календарь встреч с каждым из сотрудников, например, в обеденные перерывы, во время которых в непринужденной обстановке можно выслушать их пожелания.

— *Групповые встречи.* Для групповых встреч необходимо заранее определить повестку дня и цель встречи. Рекомендуется приглашать на встречу сотрудников, занимающих различное положение в организации.

— *Напечатанная информация.* Большинство организаций информируют своих сотрудников посредством брошюр, писем, объявлений, но чаще всего такая информация остается без внимания. Данный тип взаимодействия считается неэффективным, поэтому в последнее время организации не используют его.

— *Видео.* Коммуникации посредством видеозаписей становятся наиболее практикуемым способом. Видеокамеры записывают встречи для дальнейшего проигрывания большей по объему аудитории. Некоторые структуры используют интерактивные видеоконференции для обучения сотрудников, установления диалога между руководством и рядовыми сотрудниками.

— *Периодическое издание.* Предполагается распространять периодические издания в информационных центрах организации, многолюдных коридорах с целью оповещения как можно более широкомасштабной аудитории. Если сотрудник получает письмо с благодарностью от населения, рекомендуется включить его в данное периодическое издание. Во-первых, это будет приятно сотруднику, и у него появится стимул работать еще лучше, и во-вторых, это необходимо для улучшения коммуникаций между руководством и сотрудниками, для информирования внешней среды (населения, вышестоящего руководства, партнеров и др.), которой также адресованы данные периодические издания.

— *Электронная почта.* Электронная почта – быстрый и недорогой способ передачи сообщений. Эффективность зависит

от количества пользователей, имеющих доступ к системе.

Паблик рилейшинз, несомненно, являются и средством стратегического управления, и инструментом влияния на персонал с помощью информационного воздействия. Такое управление необходимо для любой современной организации, в том числе для муниципальных и государственных учреждений любого уровня.

**Задание.** Ответьте на вопросы теста.

1. Целевая аудитория – это:
  - а) аудитория СМИ, в котором размещено PR-сообщение
  - б) вся аудитория, которая может увидеть PR-сообщение
  - в) совокупность людей, объединенных на основании общих черт и составляющих группу, на которую направлено PR-сообщение**
  - г) постоянные покупатели товаров (или услуг) компании
  
2. Инвесторы и акционеры компании:
  - а) являются ее внешней общественностью
  - б) относятся к внутренней общественности**
  - в) составляют группу сторонников компании
  
3. Целевой аудитории присущи следующие характеристики:
  - а) стабильность**
  - б) склонность со временем менять свои привычки
  - в) непостоянство
  - г) стремление экономить на покупках
  
4. Аббревиатура ЦГВ расшифровывается как:
  - а) целевая группа внушения
  - б) целевая группа воздействия**
  - в) целевая группа взаимодействия
  - г) централизованное групповое влияние
  
5. Коммуникации на B2B-рынке (с англ. Business-to-Business – буквально бизнес для бизнеса) выстраиваются между:
  - а) юридическим лицом и физическими лицами
  - б) государственными структурами и юридическим лицом**

в) юридическими лицами

6. В процессе планирования и реализации PR-кампании необходимо помнить о меньшинствах, так как:

а) меньшинство может через некоторое время стать большинством

**б) меньшинства чаще остальных склонны выступать за свои права**

в) представители меньшинств всегда агрессивны

г) меньшинство всегда невозможно идентифицировать

7. Приоритетными для только что созданной фирмы являются:

а) коммуникации со служащими

**б) коммуникации с внешними целевыми аудиториями**

в) коммуникации со СМИ

8. В целях налаживания коммуникаций с общественностью PR-специалисту приходится работать:

а) только с фактической информацией о товарах и услугах

б) со стереотипами, сформированными в сознании аудитории

**в) в первую очередь с информационными шумами вокруг товаров и услуг**

9. Стереотипы и вкусовые пристрастия не имеют значения в PR-коммуникациях:

а) на B2B-рынке

**б) на B2C-рынке (с англ. Business-to-Consumer – бизнес для потребителя)**

в) в секторе C2C (с англ. Consumer-to-Consumer – потребитель потребителю).

10. Целевые аудитории обычно определяют на основании:

а) двух-трех признаков

б) разработанных классификаций

в) десятка и более признаков (характеристик)

г) опросов и результатов холл-тестирования

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные целевые аудитории связей с общественностью в органах власти.
2. Какие способы взаимодействия с населением используются в практике государственного (муниципального) PR?
3. Какую роль выполняют партии во взаимоотношениях между гражданским обществом и государственными (муниципальными) органами?
4. Охарактеризуйте основные формы взаимодействия органов власти с партиями и выборными должностными лицами.
5. В чем состоят особенности взаимодействия органов власти и профсоюзов?
6. Какие методики применяются при взаимодействии с государственными и муниципальными служащими?

### 3. Исследования в PR

Источником исследований в деятельности PR являются **научные или коммерческие основания**. Научные исследования проводятся академическими организациями или учебными заведениями, и всё это может финансироваться государством, какими-нибудь общественными фондами или профессиональными ассоциациями. Впоследствии результаты подобных исследований печатаются в различных СМИ и, соответственно, официально становятся достоянием общественности. Коммерческие исследования проводятся исследовательскими фирмами, рекламными или PR-агентствами, или другими компаниями, занимающимися маркетингом. Большая часть этих исследований содержится в тайне, т.к. является собственностью самих исследовательских фирм или заказчиков.

Основные функции исследований в PR – описательная, собственно трактовательная (пояснительная) и прогностическая (но прогнозы на основе полученных результатов). **Основных типов PR-исследований два**: прикладные и теоретические. **Прикладные исследования**, в свою очередь, бывают либо стратегическими, либо оценочными. Стратегические исследования проводятся в основном на стадии разработки PR-программы. С их помощью определяют инструменты и методы PR-воздействия. Оценочное исследование проводится на завершающем этапе PR-акции с целью выяснить, достигнуты ли в процессе выполнения PR-программы поставленные цели или нет.

**Теоретические исследования** более абстрактны, чем прикладные. Они позволяют разрабатывать теории PR-деятельности, связанные, например, с вопросом о формировании общественного мнения или с вопросом об образовании различных групп общественности. Однако именно на базе теоретических исследований PR-специалисты вырабатывают определённые стратегии поведения в тех или иных ситуациях, а также способы подхода к какой-либо проблеме.

**Основных методов PR-исследований три**: обзоры, коммуникационный аудит и т.н. ненавязчивые методы, к которым относятся поиск фактов, анализ содержания (контент-анализ) и определение доступности источников информации. С помощью обзоров выявляются подходы и мнения людей по поводу какой-то значимой проблемы. Коммуникационный аудит обнаруживает неравенство

между реальным и воспринимаемым общением между руководством и целевой аудиторией. Наконец, «ненавязчивые методы» позволяют изучить объекты и субъекты PR-деятельности, не прибегая к «давлению» на информацию или аудиторию.

Группу обзорных исследований представляют **описательные обзоры** и **объяснительные обзоры**. Описательные обзоры – это выявление состояния текущей ситуации в конкретный временной период. Примером описательных обзоров являются ставшие уже привычными для наших граждан опросы общественного мнения.

Объяснительные обзоры устанавливают причинно-следственные связи какого-либо события. Поэтому в подобных опросах общественного мнения люди обычно отвечают на вопрос «почему, по их мнению, произошло то или иное происшествие?» или «чем они объясняют те или иные факты?».

**Обзоры обычно состоят из четырёх элементов:** 1) выборочного наблюдения; 2) анкетирования; 3) интервью; 4) анализа результатов. Понятно, что обзоры, проводимые через почтовую рассылку, не включают стадию интервью.

**Выборочное наблюдение.** Данные, собранные в процессе выборочного наблюдения, очень быстро устаревают, т.е. на обзоры в целом очень сильно влияет фактор времени. Это связано с мобильностью популяций и изменениями в политической и социально-экономической обстановке. Для выборочного наблюдения характерны **три вида отбора представителей для опроса** (или три типа выборки) – **одноступенчатая** (простой отбор одного человека из всей совокупности людей), **серийная** (в качестве единиц отбора выступают семьи, классы, бригады), **многоступенчатая** (отбор идёт поэтапно: в городе отбираются предприятия, на них – цеха, в цехах – респонденты). Однако более подробную классификацию выборки представляют **два типа подхода к выбору людей для опроса** (или два типа выборки) – случайная выборка и, соответственно, неслучайная выборка.

**Случайную выборку** используют, как правило, для решения каких-либо научных задач. Она основана на математическом критерии, который позволяет обобщение по выборке перенести на всё население. Случайная выборка и наиболее точная, так как она более объективная с точки зрения подбора опрашиваемых людей.

Существует **четыре типа случайных (или вероятностных) выборки**: простая случайная; систематическая случайная; стратифицированная случайная; кластерная.

**Простая случайная выборка** определяется при помощи компьютера. Она часто используется в период предвыборных кампаний. С её помощью получается усреднённый результат общественного мнения, но именно он и необходим в случае установления показателя «среднего» отношения населения к какой-либо проблеме (или личности).

**Систематическая случайная выборка** – это вовсе не простая случайная выборка, проводимая систематически (как её понимают некоторые студенты), а выборка, при которой в списке людей применяется т.н. точка отсчёта. Т.е. исследователь из списка людей выбирает того, с которого начинается выборка, последующие люди определяются пошагово – через определённое число  $n$  (т.е. каждый  $n$ -й человек попадает в такую выборку).

**Стратифицированная случайная выборка** используется для проведения обзоров конкретных сегментов или слоёв популяции. Например, если PR-специалисты в службе мера какого-либо города должны определить мнение пожилых людей о каких-то конкретных реформах (для данного населённого пункта), то более половины опрошенных будут составлять, соответственно, пенсионеры или люди предпенсионного возраста.

**Кластерная выборка** предполагает сегментирование популяции на небольшие гетерогенные группы (или кластеры), из которых потом составляется потенциальная выборка. Кластер может быть определён как географическая область, например, избирательный округ.

**Неслучайная выборка** применяется специалистами в частных случаях и имеет более неформальный (неофициальный) характер. Как правило, эта выборка производится среди людей, уже сделавших какую-либо покупку (например, на выходе из магазина), или уже отдавших свой голос за того или иного человека (на выходе с избирательного участка). Неслучайная выборка менее точная, чем случайная. Например, здесь очень многое зависит от географического места проведения опроса. Скажем, если опрос будет производиться в позднее утреннее время или днём, то велика вероятность, что большинство опрошенных будет домохозяйками. Если в период

с 17 до 20 часов, то это окажутся студенты или работающая публика. Соответственно, другие слои населения окажутся незадействованными в опросе. **Неслучайные выборки бывают трёх типов:** произвольная, квотная и добровольная.

**Произвольные выборки** можно определить как выборки «по стечению обстоятельств». К подобным выборкам прибегают журналисты во время проведения интервью с «человеком с улицы». В сфере PR наиболее распространённым типом произвольной выборки являются фокус-группы.

**Квотные выборки** (или близкие им по смыслу целевые выборки) основаны на выборе объектов исследований по определённым характеристикам. Например, необходимо узнать мнение определённого числа мужчин или женщин, богатых и бедных, молодёжи и старшего поколения. Размер квоты зависит от доли каждой группы в популяции (аудитории). Квотная выборка наиболее эффективна, когда необходимо узнать конкретное мнение конкретных людей в конкретной ситуации, однако сложность в её проведении состоит в том, что классифицировать людей по какому-либо одному демографическому признаку чрезвычайно сложно. Например, требуется выяснить отношение студенческой массы г. Москвы к проблеме трудоустройства. И 200 человек из опрошенных выскажут его, а один окажется уже вполне обеспеченным, работающим гражданином.

**Добровольная выборка** – это люди, которые сами изъявили желание высказать своё мнение о концепциях и гипотезах в целях исследования.

Всё сказанное относилось к выборочному наблюдению, а теперь переходим к рассмотрению **анкетирования**. Все знают, что это такое. Необходимо рассмотреть основные правила составления, обработки и рассылки анкет. Итак, анкетирование может быть очным и заочным. Очное анкетирование предполагает, что анкеты заполняются либо опрашивающим (интервьюером), либо самим опрашиваемым (интервьюируемым), но в присутствии интервьюера. Заочное анкетирование – это процесс получения и отправки анкеты по почте. Принято считать, что заочное анкетирование не особенно эффективно, так как люди, как правило, находят более полезные занятия, чем просиживание над какими-то анкетами. Однако предусмотрительные американцы уже давно решили данную проблему – вместе с анкетой они посылают потенциальному интервьюируемому

купон на бесплатное приобретение какого-либо мелкого товара (или купон, позволяющий приобрести более дорогостоящий товар со скидкой) или деньги в размере двух долларов. Тогда получатель анкеты как бы чувствует себя обязанным ответить на вопросы анкеты и отослать её. Отечественные PR-щики используют другой способ – именные письма, в каждом из которых топ-менеджер компании или генеральный директор фирмы как бы обращается к человеку лично. В подобных письмах к людям обращаются по имени и отчеству, а в конце письма обычно есть воспроизведённая компьютерным способом подпись этого самого генерального директора или топ-менеджера.

**Анкетирование** может быть **индивидуальным или групповым** (в случае с групповым анкетированием количество опрашиваемых обычно 30-40 человек). Кроме того, в зависимости от содержания и конструкции задаваемых вопросов различают **открытое, полузакрытое и закрытое анкетирование**. В открытом анкетировании респонденты высказываются в свободной форме. В закрытых анкетах все варианты ответов заранее предусмотрены. Наконец, в полузакрытом анкетировании совмещаются обе процедуры, например, предоставляются возможные ответы на вопросы и одновременно есть графа «Примечания».

Анкетирования могут носить спорадический характер, а могут быть ежеквартальными. Дело в том, что результаты анкетирований очень сильно зависят от удач и, соответственно, ошибок организации (или личности). Например, после того, как разбился самолёт какой-либо авиакомпании, естественно, что доверие к ней, да и само мнение о компании будут носить отрицательный характер. В то же время напротив, если организация только что громко заявила о себе, её оценка существенно повысится. Так вот, ежеквартальные анкетирования делаются для того, чтобы установить т.н. **контрольные точки** (установление контрольных точек), с помощью которых определяют реальное положение дел компании (т.е. выясняют «усреднённое» мнение о ней потребителей).

**При составлении анкеты наиболее важны следующие требования:** вопросы должны быть краткими и понятными, варианты ответа обязательно должны содержаться в анкете, должно быть не просто несколько вариантов ответа (да – нет), а как можно больше ответов, измеряемых по шкале, например, от одного до десяти, в

анкете должно содержаться убедительное заверение в том, что анкетирование анонимное и информация об имени и роде занятий конкретного опрашиваемого не будет нигде опубликована.

**Интервью.** С их помощью получают персонализированные и потому наиболее точные представления об общественном мнении. Основные способы проведения интервью – с глазу на глаз, по почте, по телефону, через Интернет. Видов интервью тоже несколько. Основные – персонифицированные интервью и интервью в фокус-группах, причём фокус-группы могут подбираться произвольно, а могут по «методу Дельфи», с так называемыми лидерами общественного мнения. Подробнее рассмотрим эти разные виды и способы проведения интервью.

**Персонифицированные интервью.** Они требуют больших временных затрат, т.к. с каждым участником интервьюер говорит лично. Вследствие этого, данный метод не очень выгоден в случае проведения масштабных, грандиозных интервью-акций. Кроме того, подобные интервью могут напугать людей, вследствие чего информация, полученная таким способом, будет не очень достоверной.

**Интервью в фокус-группах** сегодня всё чаще и чаще используются в сфере PR. Такие интервью проводятся для оценки потребительских привычек или для оценки влияния PR-программ на местное сообщество. Они также могут использоваться для анализа общих подходов к определённому вопросу, например, к новому продукту или рекламе. Обычно число участников фокус-группы не превышает 12-15 человек.

При интервьюировании в фокус-группах хорошо обученный специалист (модератор) направляет разговор представителей фокус-группы в нужное русло. Люди набираются в фокус-группы из соответственных предпочтительных для производителей продукта (или услуги) социально-экономических слоёв. Например, если какая-нибудь компания готовится «выпустить» на рынок новый стиральный порошок, то в фокус-группах будет 90% женщин, из которых половину будут представлять домохозяйки. На Западе практически всегда участники фокус-групп получают деньги за подобную работу. Суммы эти небольшие, однако и они могут стать стимулом для участия в подобных исследованиях, а в этом случае результаты исследований могут быть неточными. Именно потому PR-щики стараются не набирать повторно одних и тех же представителей в

разные фокус-группы. Обычно перед тем, как начинают набирать фокус-группу, её участников не просто обзванивают, но и выясняют, не являются ли они представителями конкурентов или прессы, что крайне нежелательно (также в фокус-группы не рекомендуется набирать людей, лично знакомых с модератором). И только затем проводятся заседания фокус-групп. Обычно одного-двух заседаний вполне достаточно для получения нужной информации. Однако в редких случаях, когда надо ещё получить и мотивацию мнений потенциальных потребителей товаров или услуг, проводят четыре-шесть заседаний. Вообще, интервью в фокус-группах – это не количественный метод исследования, а качественный. Именно для того, чтобы сохранить «качество» полученной аналитической информации, участники фокус-групп обычно рассматривают не более 8-10 вопросов.

**Интервью по телефону** – исключительно удобный как для PR-щиков, так и для самих интервьюируемых способ общения. Однако очень часто по телефону граждане не хотят отвечать на предлагаемые им вопросы. Тем более, что заставить людей дома, особенно в такое время, чтобы они никуда не торопились, можно только вечером, а звонок в вечернее время с просьбой ответить, например, какие потребительские предпочтения вы имеете относительно упаковки творога, кажутся подозрительными. Поэтому основная задача модератора – вызвать к себе доверие. Лучший способ – сообщить интервьюируемому, что вопросы для интервью стандартные, разработаны какой-либо серьёзной организацией, а ваша задача – только их задать и записать ответы.

Есть также **интервью «подкидывши»**. Они представляют собой комбинацию персонифицированных интервью и интервью по почте. Интервьюер лично бросает анкету в почтовый ящик интервьюируемого обычно после того, как он уже провёл персональное интервью с ним. А поскольку у этих двух людей уже установились доверительные отношения, то интервьюируемый обычно отвечает на вопросы анкеты и возвращает её PR-щику.

**Интервью по Интернету** также становятся всё более популярными в последнее время. Все более или менее приличные фирмы и предприятия заводят собственные сайты, на которых обязательно присутствует раздел, предлагающий зашедшему на сайт выразить своё мнение о сайте и о компании. Кроме того, интервью по Интернету являются очень оперативным откликом на какие-либо

события или вопросы. Именно поэтому их очень удобно использовать в политическом PR.

Теперь рассмотрим **метод коммуникационного аудита**. Такой аудит часто проводится крупными корпорациями, больницами, общественными организациями, чтобы определить реакцию различных общественных групп на действия организации в области общения. Коммуникационный аудит может применяться к внутренним и к внешним общественным группам организации. Кроме того, его очень часто применяют до начала собственно PR-кампании, т.е. для того, чтобы установить некий ориентир, норму, по отношению к которой будут измеряться последующие результаты. С помощью коммуникационного аудита устанавливают, какое количество людей читает годовые отчёты организации, пресс-релизы, или как различные общественные группы оценивают стиль руководства организацией или её действия в общественной сфере.

**Ненавязчивые методы исследования.** К ним относится сбор фактов, без которых невозможно проанализировать никакие данные. При этом под фактами (фактическим материалом) понимаются социологические данные, газетные вырезки, списки СМИ, информация о конкурентах и т.д. Другой распространённый ненавязчивый метод исследования – контент-анализ. Он применяется для описания сообщения или ряда сообщений. Например, компания N систематически публикует в прессе информационные релизы. Для того, чтобы оценить, насколько эти релизы «правильно» воспринимаются аудиторией, компания проводит контент-анализ, с помощью которого оценивает эффективность своих сообщений. Основные критерии контент-анализа, как правило, следующие: частота освещения, размещение в газете (номер страницы), охваченная аудитория, содержание сообщения (простое информирование об организации или ещё и указание целей её деятельности), редактирование релизов (со стороны редакции СМИ), характеристика подхода (какое отношение к организации наблюдалось – положительное, отрицательное или нейтральное?).

**Повторные панельные исследования** проводятся в рамках единой программы на одной и той же выборке обследуемых и с использованием единой методики и процедур анализа данных. Цель данных исследований – анализ динамики, изменений в изучаемых аспектах.

**Повторные когортные исследования** – разновидность панельных исследований, когда выборочный объект – возрастная группа (когорта), изучаемая на протяжении длительного периода времени. Прослеживается, как с течением времени меняются условия и образ жизни данной когорты, её интересы и образ мыслей.

**Повторные трендовые исследования** проводятся на аналогичных выборках или в рамках единой генеральной совокупности (тренда). С её помощью PR-щики убеждаются в достоверности результатов, полученных при исследовании первых выборов.

Рассмотрев большинство основных проводимых PR-специалистами исследований, видно, что они разнообразны, имеют свою специфику, в отличие от социологических исследований, а также являются обязательным основанием не только для теоретических изысканий, но и для практических действий PR. Большая сложность состоит в том, что исследования, проводимые PR-службами, также должны быть исследованы (или оценены). Однако на практике такая оценка PR-исследований очень часто даётся в коллективном критическом разборе (или обсуждении) предпринятых исследовательских действий. Однако прогнозируемое будущее публик рилейшнз – это необходимость обоснования своих действий и оценка результатов своих программ.

**Задание.** Ответьте на вопросы теста.

1. Анкетирование, вопросы в котором не имеют вариантов ответа, называют:

- а)** закрытым
- б)** полузакрытым
- в)** открытым
- г)** альтернативным

2. Мониторинг относится:

- а)** к сфере описательных обзоров
- б)** к ненавязчивым методам исследования
- в)** к первому разделу интервьюирования в фокус-группах

3. Обычно результаты исследований:

- а)** рекомендуется использовать в течение календарного года
- б)** актуальны в течение 2-3 месяцев
- в)** могут служить базой для проведения PR-кампаний в течение всего жизненного цикла товара (услуги)

4. Повторные исследования, проводимые на аналогичных выборках через небольшой промежуток времени, называются:

- а) повторными когортными
- б) повторными трендовыми**
- в) повторными панельными

5. Выборкой считают:

- а) группу респондентов, отобранных для проведения исследований
- б) представителей целевой аудитории компании
- в) документальные источники информации о компании, по которым представитель целевой аудитории может составить свое мнение о компании.**

6. На маркетинговых и социологических исследованиях специализируются следующие компании:

- а) Левада-Центр
- б) исследовательская компания (КОМКОН)
- в) Московский научно-исследовательский онкологический институт (МНИОИ)
- г) Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)**

7. Холл-тестирование – это:

- а) один из методов количественного исследования предпочтений аудитории
- б) метод исследования, в процессе которого модератор работает одновременно с группой интервьюируемых
- в) метод исследования, предполагающий контакт респондента с продуктом в заданных условиях**

8. Исследования, выявляющие отрицательные и положительные стереотипы аудитории о товаре (услуге, компании), являются:

- а) количественными
- б) лонгитюдными**
- в) качественными

9. Метод исследований, применяемый для анализа ряда печатных, аудио- или видеоматериалов, позволяющий оценить частотность их обнародования, эмоциональную тональность и т.д.:

- а) коммуникационный аудит
- б) контент-анализ
- в) интервью-подкидыш
- г) ситуационный анализ

10. Повысить надежность данных выборочного наблюдения можно с помощью следующих действий:

- а) произвести выборочное наблюдение несколько раз
- б) производить выборочное наблюдение одного и того же объекта разными специалистами
- в) наблюдать один и тот же объект разносторонне – в разных ситуациях (нормальных и стрессовых, стандартных и конфликтных)
- г) привлечь к выборочному наблюдению специалистов с отличной репутацией
- д) различать описание событий с их интерпретацией

11. Итоговым документом информационного аудита является:

- а) медиапортрет
- б) медиа-карта
- в) информационный бюллетень
- г) фактологический отчет

12. В качестве смысловых единиц в контент-анализе могут выступать:

- а) простые предложения
- б) темы, выраженные в смысловых абзацах или частях текста
- в) имена конкретных персоналий
- г) общеизвестные события, связанные с проблематикой текста (передачи)
- д) сложные слова из трех слогов и более

13. Число фокус-групп, которое необходимо провести в рамках одного проекта, составляет:

- а) одну
- б) от двух до шести
- в) не менее восьми
- г) не менее десяти

14. Причины, препятствующие включению людей в фокус-группу:

- а) человек лично знаком с модератором
- б) человеку более 60 лет
- в) человек более трех раз участвовал в работе фокус-групп
- г) человек имеет ученую степень

15. Прожективные вопросы, используемые в анкетировании:

- а) предполагают, что респондент должен высказать свои предположения по поводу возможных мнений других людей
- б) служат для определения искренности предыдущих ответов
- в) ориентированы на выяснение личного мнения респондента
- г) направлены на изучение реального поведения через призму отношения к искусственной, выдуманной ситуации

16. Респондентами в экспертных опросах являются:

- а) представители какой-либо конкретной профессии (отрасли)
- б) случайные лица, попавшие в выборку
- в) эксперты, компетентные в конкретных проблемах (темах)
- г) только люди, имеющие ученую степень

17. Социологическое резюме – это:

- а) вид резюме, в котором отражены только социологические навыки личности
- б) краткий отчет в цифрах о настроениях людей в конкретной местности, используемый в политических коммуникациях
- в) тип публикации, в которой приводится авторский взгляд на произошедшее событие
- г) аналитический жанр современных медиа, содержит краткое изложение итогов каких-либо социологических исследований

18. С помощью метода семантического дифференциала определяют:

- а) семантическую читабельность PR-текста
- б) субъективное восприятие потребителями качества продукта и его зависимость от бренда
- в) факторы психологического характера, по которым в сознании потребителей бренды максимально различаются
- г) эффективность реактивной PR-кампании

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные функции исследований в PR.
2. Раскройте основные типы неслучайных выборок.
3. Обоснуйте сущность анкетирования.
4. Раскройте метод коммуникационного аудита.
5. Какие требования необходимо соблюсти при составлении анкеты?

## 4. Правовое регулирование PR

### 4.1. Информационное право как основа регулирования PR-деятельности

Правовое регулирование информационных отношений в Российской Федерации осуществляется в русле информационной политики государства. Информационная политика государства предполагает регулирование рынка информационной продукции и услуг. Одна из проблем для России – это создание единого информационного пространства, для чего необходимо соответствующее законодательство. Необходимость регулирования информационных отношений в России с помощью законодательства обусловлена рядом причин, одна из которых – это обеспечение информационной безопасности и повышение ответственности за использование информации различными субъектами, в том числе структурами по связям с общественностью во взаимодействии с различными целевыми аудиториями.

В последнее десятилетие в России активизировалась деятельность, направленная на правовое регулирование общественных отношений, в результате сложилась такая отрасль права как информационное право, которое можно рассматривать в качестве основы деятельности и PR-специалистов. Оно отражает информационную политику Российского государства. Пока нет единой целостной концепции направленности этой политики, что отражается на состоянии действующего законодательства и динамике его совершенствования. В то же время ряд жизненно важных идей информационной политики, которые поддерживает государство, обозначились. Среди них идеи:

- создания демократического информационного порядка;
- обеспечения информационной безопасности;
- создания в России развитой информационной инфраструктуры;
- в некоторых законах, включая Закон РФ «О средствах массовой информации», проводится идея о повышении ответственности за использование информации субъектами коммуникативного процесса;
- в качестве долгосрочной перспективы – формирование в России открытого информационного пространства.

Действующее в сфере информационного права законодательство направлено на решение следующих задач:

- информационное обеспечение деятельности органов государственной власти и местного самоуправления;
- обеспечение эффективного информационного взаимодействия граждан и институтов гражданского общества с властью;
- создание системы информационного обслуживания населения с помощью массовых коммуникаций;
- интеграция информационных ресурсов в единую сеть.

Реализация всех названных идей и задач требует дальнейшего совершенствования информационного права и связанного с ним законодательства.

*Правовое регулирование* массовой коммуникативной и информационной деятельности является одной из форм государственного регулирования, направленной на то, чтобы обеспечить поведение всех участников этой деятельности в соответствии с требованиями, выражающими волю государства (обязанностями) и дозволениями (правами), заключенными в правовых нормах.

Практика показывает, что опора только на этическое регулирование PR с общественностью может привести к асоциальным действиям с их стороны, так как существуют так называемые «черные» PR-технологии. Поэтому кроме этического, необходимо и правовое регулирование этой сферы деятельности, особенно для нашей страны, где связи с общественностью в стадии своего становления и где еще не сложились соответствующие традиции PR-деятельности. Основой правового регулирования массовой коммуникативной деятельности, в том числе PR, является *информационное право*, предмет которого – регулирование и контроль функционирования в обществе информации. В этом аспекте функционирование информации связано с созданием, хранением, обработкой, распространением, использованием коммуникационных и информационных ресурсов и технологий, обеспечением информационной безопасности.

*Базу информационного права составляет информационное законодательство. Оно содержит совокупность нормативно-правовых актов и норм права, которые регулируют отношения в сфере информации.* Взаимодействие в сфере информации регулируется также административным правом и некоторыми другими

отраслями. Авторы учебника «Управление общественными отношениями» (под общей ред. В. С. Комаровского) определяют в качестве объекта правоотношений в информационной сфере информацию в ее функциональном аспекте. Предметом правоотношений они считают ту информацию, которая находится в гражданском, административном или ином общественном обороте и по поводу или в связи с которой возникают общественные отношения, подлежащие регулированию в правовом поле. Авторы обоснованно указывают, что в этот перечень входят и информационно-коммуникативные феномены, возникающие в процессе PR-деятельности, например, формирование репутационного капитала, имиджа, бренда, относящиеся, как имя, авторство, честь и достоинство, деловая репутация, к нематериальным благам, входящим в состав объектов гражданского права. Существует мнение, что с учетом специфики PR-деятельности нужны самостоятельные законы, регулирующие эту сферу. Полагаем, что информационное законодательство в достаточной мере затрагивает и интересы функционирования PR в информационных отношениях. Многие аспекты регулирования их деятельности нашли отражение в таких отраслях, как:

- Конституционное право Российской Федерации;
- Международное информационное законодательство;
- Отрасли законодательства, которые непосредственно посвящены информации.

Особенно это касается Закона РФ «О средствах массовой информации», где статьи, отражающие права и обязанности журналистов, в равной мере относятся и к PR-специалистам.

Конституция Российской Федерации определяет содержание правовых норм, которыми должны руководствоваться и PR, включенные в информационные отношения. В статьях 23, 24, 29 закрепляются права на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести и доброго имени.

Определяются права на тайну переписки, телефонных, почтовых и иных сообщений. В Конституции гарантируется свобода мысли и слова. Гарантируется свобода массовой информации. Каждый имеет право удовлетворять свою потребность в необходимой информации любым законным способом, получать достоверную информацию о состоянии окружающей среды (ст. 42). В Конституции содержится признание идеологического разнообразия. Предусмотрена ответственность должностных лиц за сокрытие фактов

и обстоятельств, создающих угрозу для жизни и здоровья людей (ч. 3 ст. 41). Декларируется свобода творчества и преподавания, охрана интеллектуальной собственности (ч. 1 ст. 44).

В середине 90-х годов выходят в свет Положения «Об управлении Президента Российской Федерации по связям с общественностью», «О судебной палате по информационным спорам при Президенте Российской Федерации», «Об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам взаимодействия с политическими партиями, общественными объединениями, фракциями, депутатами Государственной Думы»... Постановления Правительства «О мерах по совершенствованию взаимодействия со средствами массовой информации», «Правила отнесения сведений, составляющих государственную тайну к различным степеням секретности».

Существует множество нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в информационной сфере, которые имеют непосредственное отношение и к деятельности PR. К ним относятся федеральные законы: «О средствах массовой информации», «Об информации, информатизации и защите информации», «О связи», «О государственной поддержке СМИ и книгоиздания РФ», «Об освещении деятельности органов государственной власти в государственных СМИ», «О государственной поддержке районных газет», «О почтовой связи», «О государственной тайне», «О рекламе», «О федеральных органах правительственной связи и информации», «Об общественных объединениях» и другие.

В начале 2003 года принимается постановление правительства «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Правительства РФ и федеральных органов исполнительной власти». В тексте постановления дается перечень обязательных для опубликования в Интернете сведений, об исполнении федерального бюджета, сведения об открытых конкурсах, аукционах и тендерах с условиями их проведения, о федеральных целевых программах, о поездках членов правительства, об их заявлениях на официальных мероприятиях, о почтовых адресах того или иного ведомства. Постановление также обязывает публиковать законопроекты, которые готовят чиновники, до их передачи в Госдуму.

PR-специалисты сталкиваются в практической деятельности с проблемой допустимости степени открытости той или иной структуры и ее информации. Основой для этого является Закон РФ

«О государственной тайне». Знание этого закона позволяет PR-специалистам налаживать эффективное сотрудничество с органами власти и взаимодействие с ними в интересах каких-либо организаций.

Другой проблемой PR-практики является конфиденциальность информации. Конкуренты могут создать кризисную ситуацию вокруг предприятия, воспользовавшись конфиденциальной информацией. Необходимо поставить необходимые заслоны для нежелательной утечки информации. Исключительное право определения состава сведений, подлежащих защите, а также порядка их защиты предоставлено руководителю предприятия. Для оценки целесообразности отнесения информации к категории коммерческой тайны требуется создание специальной комиссии из числа квалифицированных специалистов. Заслуживает внимания идея Г.Н. Татариновой (2012) о необходимости создания системы обозначений, которая будет определять порядок доступа работников к документам. Она подчеркивает: несмотря на то, что 90% конфиденциальной информации о конкурентах можно получить вполне легальными путями, факты нарушения законов в этой части случаются. Гражданский Кодекс РФ (п. 2 ч. 1 ст. 139), Уголовный Кодекс РФ предусматривает определенные наказания за разглашение, незаконное получение конфиденциальной информации, за нарушение тайны переписки, телефонных переговоров и т.д.

Одним из аспектов деятельности в сфере бизнеса является правовое регулирование отношений организации с потребителями. Законодательство о защите прав потребителя за рубежом начало формироваться сравнительно недавно, но имеет высокий статус. У нас в 1992 году был принят один из самых рыночных законов – Закон «О защите прав потребителя». Он значительно повысил ответственность изготовителей, исполнителей и продавцов за некачественное решение вопросов по организации взаимоотношений с потребителями. Расширены права потребителей. Данным законом регламентируется ряд вопросов, связанных с информацией при организации взаимодействия с потребителем, определяется ответственность за предоставление потребителям ненадлежащей информации.

В связи со становлением в России гражданского общества и его институтов, в том числе некоммерческих организаций, возникает необходимость регулирования отношений с ними на правовой

основе. Многие аспекты их деятельности нашли отражение в различных законах. В части взаимодействия с ними PR-специалисты должны хорошо знать ГК РФ, Закон РФ «О некоммерческих организациях», Закон РФ «Об общественных объединениях».

В последние десятилетия в деятельности бизнес-структур значительное место стала занимать так называемая Корпоративная социальная ответственность (КСО), основу которой составляет благотворительность. PR-специалистам следует знать вопросы правового регулирования благотворительной деятельности. Государством установлены льготы по налогообложению для предприятий, занимающихся благотворительной деятельностью. Согласно приказу Министерства по налогам и сборам РФ от 15.06.2000 № БГ-3-02/231 «Об утверждении инструкций о порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций», при исчислении налога на прибыль облагаемая прибыль при фактически произведенных затратах и расходах за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, уменьшается на сумму взносов на благотворительность. При этом сумма указанных взносов не может превышать 5% облагаемой налогом прибыли.

Рассмотрим конкретные законы, которые непосредственно могут послужить правовой базой для регулирования PR-деятельности. Один из них – это Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации» (Российская газета. Федеральный выпуск. 2006. 29 июля. № 131). Этот закон направлен на регулирование информационных отношений, применяемых информационных технологий, а также защиту информации.

Законом предусматривается:

- достоверность информации, неприкосновенность частной жизни; недопустимость каких-либо преимуществ использования одних технологий перед другими, (что особенно важно в связи с их многообразием);
- свобода поиска, передачи и распространения информации любым законным способом;
- открытость информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления и свободный доступ к такой информации, кроме случаев, установленных федеральными законами.

Все эти положения закона отражают процессы демократизации общественной жизни, основой которой является доступность информации любому гражданину. Поскольку данный закон регулирует информационные отношения, а информационная составляющая в деятельности PR играет большую роль, его можно рассматривать как основу взаимодействия PR с общественностью, а также органами власти и другими структурами.

Знание Закона «Об авторском праве и смежных правах» позволит PR-менеджеру и журналисту избежать конфликтов при производстве и тиражировании пресс-релизов, статей, докладов, слоганов, сценариев видеороликов, текстов радиосообщений, которые являются произведениями, охраняемыми государством. Закон определяет рамки этих отношений в случаях, если информационные продукты создаются в порядке выполнения служебных обязанностей (тогда исключительные права на их использование принадлежат работодателю, но личные неимущественные права остаются у творца), а также при других обстоятельствах, порождающих условия взаимной ответственности сторон.

Не будучи юристами PR-специалисты должны знать основные положения Федеральных законов «О товарных знаках, обслуживании и наименования мест прохождения товаров», «О сертификации продукции и услуг», «О предприятиях и предпринимательской деятельности», «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» и др.

Особое место в информационной сфере принадлежит Закону Российской Федерации «О средствах массовой информации».

#### **4.2. Закон РФ «О средствах массовой информации» и его роль в регулировании связей с общественностью**

Закон РФ «О средствах массовой информации» отражает все те тенденции, которые наметились в изменении статуса СМИ в обществе в связи с реформами в России.

Основными направлениями этого закона являются:

- определение пределов допустимого поведения СМИ в отношениях с обществом, гражданами, властью в связи со снятием цензуры;
- урегулирование вопроса о регистрации, лицензировании и аккредитации СМИ;
- регулирование прав и обязанностей журналистов.

Существенным моментом является данное в законе определение СМИ (ст. 2). Под этим понимается периодическое печатное издание, радио, видеопрограмма, кинохроникальная программа иная форма периодического распространения массовой информации. Ряд статей закона решают проблему свободы массовой информации. В частности, статья 1 о свободе массовой информации подчеркивает, что в Российской Федерации СМИ не подлежат ограничениям, за исключением предусмотренных законодательством РФ о средствах массовой информации. Статья 3 указывает на то, что цензура СМИ не допускается. В то же время обращается внимание на недопустимость злоупотребления свободой массовой информации. Статья 4 конкретно определяет, в каких случаях *не допускается использование СМИ*:

- в целях совершения уголовно-наказуемых деяний;
- для разглашения сведений, составляющих государственную или иную охраняемую законом тайну;
- для призыва к захвату власти, насильственному изменению конституционного строя и целостности государства;
- для разжигания национальной, классовой, социальной и религиозной нетерпимости или розни;
- для пропаганды войны;
- для распространения передач, пропагандирующих порнографию, культ насилия и жестокости.

В последнее время СМИ используются различные приемы психологического воздействия и манипулирования сознанием людей. В законе запрещается использование СМИ скрытых вставок, воздействующих на подсознание людей или оказывающих вредное влияние на их здоровье. Все эти ограничения особенно важны в связи с тем, что реально СМИ являются по силе влияния на сознание и общественное мнение четвертой властью, при этом часто не несут никакой ответственности за передаваемую информацию. Названные же в законе пределы допустимого поведения позволяют контролировать деятельность СМИ, нарушающих общественные устои и ставить их на место. Практика показывает, что несмотря на действующий закон некоторые СМИ, особенно ТВ, часто нарушают определенные законом запреты. Эта проблема явилась предметом обсуждения печатных СМИ, в частности, об этом в статье «Гипношок. 25-й кадр» пишут «Аргументы и факты» (2009. № 38).

Законом регулируется учредительство. Статья 7 гласит, что учредителем СМИ может быть гражданин, предприятие, учреждение, организация, государственный орган. Не может выступать учредителем:

- гражданин, не достигший 18 лет, либо отбывающий наказание в местах лишения свободы, душевно больной, признанный судом недееспособным;
- объединение граждан, предприятие, учреждение, деятельность которых запрещена законом;
- гражданин другого государства или лицо без гражданства.

Второе ограничение очень своевременно, так как в России распространяются секты и иные организации, которые морально и физически калечат людей, поэтому этот пункт может обеспечить контроль их деятельности, связанный с распространением печатной продукции, с помощью которой они завлекают граждан в свои сети.

Статья 8 регулирует регистрацию СМИ. Заявление о регистрации СМИ подается учредителем в Министерство печати и информации РФ. Статья 12 предусматривает освобождение от регистрации. Согласно Закону подлежат освобождению от регистрации:

- СМИ, учреждаемые органами государственной власти;
- периодические издания тиражом менее одной тысячи экземпляров;
- радио и телепрограммы, распространяемые по кабельным сетям, ограниченным помещением и территорией органов государственного учреждения, учебного заведения, промышленного предприятия;
- аудио и видео программ, распространяемых в записи не более 10 экземпляров.

Законодательством предусмотрено прекращение и приостановление деятельности СМИ. Она может быть приостановлена и прекращена: учредителем, либо судом по иску регистрирующего органа или Министерства печати и информации РФ. Основанием для прекращения судом деятельности СМИ является неоднократное нарушение редакцией требований статьи 4 Закона «О средствах массовой информации».

Статья 25 регулирует порядок распространения. Воспрепятствование распространению СМИ на законном основании не допускается. Распространение продукции СМИ считается коммерческим,

если за нее взимается плата. Продукция, предназначенная для некоммерческого распространения, должна иметь пометку «бесплатно» и не может быть предметом коммерческого распространения.

Статья 27 определяет обязательные элементы выходных данных. Каждый выпуск периодического печатного издания должен содержать следующие сведения: название издания, учредитель, фамилия, имя, отчество главного редактора, порядковый номер выпуска и дата выхода, индекс для изданий, распространяемых через предприятие связи, тираж, цена, адрес редакции, издателя и типографии. При каждом выходе радио и телепрограммы в эфир, а при непрерывном вещании не реже 4-х раз в сутки редакция обязана объявлять название программы.

Статья 35 указывает на орган, выдающий лицензии на вещание. Это Федеральная комиссия по телерадиовещанию и территориальные комиссии.

Статья 34 предусматривает хранение материалов радио и телепередач (для разрешения споров). Сроки хранения материалов передач не более одного месяца со дня выхода в эфир. Данное положение особенно важно, когда нарушаются права граждан, затрагиваются их интересы или наносится моральный ущерб имени, репутации.

Статья 38 регулирует право на получение информации. Граждане имеют право на оперативное получение достоверной информации о деятельности государственных органов и организаций должностных лиц. Данное положение особенно важно для деятельности PR-специалистов, налаживающих отношения с целевыми аудиториями на основе соответствующей информации. Статья регулирует взаимодействие госорганов, иных структур и СМИ. Имеет обязывающий характер для государственных и иных структур. Государственные органы и организации, общественные объединения должны предоставлять СМИ сведения о своей деятельности по запросам редакций, а также на пресс-конференциях. Это позволяет СМИ обеспечивать функцию социального контроля в интересах общества.

Статья 39 предоставляет редакциям право на запрос информации о деятельности государственных органов и организаций.

Статья 40 в то же время предусматривает и право на отказ названных органов от предоставления информации. Таким основанием является тот случай, что информация содержит государственную, коммерческую или иную охраняемую Законом тайну.

Целая группа статей закона направлена на предупреждение конфликтов во взаимодействии СМИ и общества.

Статья 41 гарантирует конфиденциальность информации, если гражданин предоставляет материалы с условием сохранения в тайне, а также сохранение в тайне источника информации. Тем самым гарантируется безопасность граждан, располагающих информацией и предупреждаются возможные конфликты по поводу разглашения информации, затрагивающей интересы физических лиц.

Несмотря на наличие самостоятельного Закона «Об авторском праве», статья 42 закона о СМИ гарантирует авторские права.

Статья 43 также защищает интересы граждан во взаимодействии со СМИ, так как предоставляет гражданам право на опровержение. Статья 44 предусматривает порядок опровержения. В то же время статья 45 содержит основания для отказа в опровержении.

Статья 62 указывает на возможность возмещения морального вреда. Моральный ущерб за распространение СМИ порочащей гражданина информации возмещается СМИ по решению суда.

Все названные положения имеют непосредственное отношение и к PR, поскольку их деятельность связана с публичной сферой.

Практический интерес для PR-специалистов представляют статьи Закона РФ «О средствах массовой информации», регулирующие права и обязанности журналистов. Определяемый законом круг прав и обязанностей в равной мере относится и к PR.

Статья 47 определяет следующий круг прав журналистов:

- искать, запрашивать и распространять информацию;
- посещать государственные органы и организации, предприятия (это имеет отношение и к деятельности PR-специалистов, занятых в сфере государственного управления);
- быть принятыми должностными лицами и другими в связи с запросом информации;
- получать доступ к документам и материалам;
- проверять достоверность информации и др.

Статья 49 определяет обязанности:

- проверять достоверность сообщаемой информации;

- сохранять конфиденциальность информации;
- получать согласие на распространение в СМИ сведений о личной жизни граждан.

Одна из проблем – это аккредитация СМИ в организациях, являющихся базисными PR-субъектами. В Законе РФ «О средствах массовой информации» вопрос об аккредитации нашел отражение в статье 48. В то же время в законе не содержится определение понятия аккредитация. В соответствии с толкованием этого понятия в словарях, в том числе в популярном словаре С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой, под аккредитацией понимается следующее. Аккредитация, аккредитование – в переводе с латинского *acredere* – оказывать доверие; в сфере международного права аккредитация определяется как процедура назначения и принятия (признания) представителя страны (организации) при иностранном государстве или международной организации, а также как процедура представления (признания полномочий) журналистов при международных организациях. В последующем понятие аккредитация стало применяться как процедура признания полномочий журналистов не только в отношении международных организаций, но и к любым государственным органам и иным организациям.

В соответствии со статьей 48 Закона «О СМИ» редакция имеет право подать заявку в государственный орган, организацию, учреждение, орган общественного объединения на аккредитацию при них своих журналистов. В то же время, это положение имеет декларативный характер, так как не обязывает администрацию, должностных лиц аккредитовать журналистов в соответствии с поступившей заявкой. Аккредитация направлена на регулирование взаимоотношения СМИ с организациями, являющимися источниками информации, создание благоприятных условий осуществления профессиональной деятельности журналистов. Соответствующие правила должны определять порядок аккредитации представителей средств массовой информации, основные формы работы с аккредитованными работниками СМИ в целях создания необходимых условий для обеспечения их информацией о деятельности аккредитующей организации.

Данные правила не должны противоречить нормам, обладающим большей юридической силой, ущемлять свободу массовой информации и права журналистов. Практика показывает, что эти

правила не всегда отвечают указанным требованиям. Поскольку соответствующая норма Закона «О СМИ» не раскрыта, и нет общепризнанных типовых правил аккредитации, открываются возможности для произвольного нормотворчества и толкования этой нормы. Действующие в регионах нормы часто нарушают права журналистов, предоставленные им федеральным законодательством. Идеи, которые закладываются в эти правила, порой имеют целью не облегчить журналистам доступ к информации, а расширить перечень ограничений их прав, в том числе права на свободу слова.

К числу распространенных нарушений, которые содержатся в правилах, относится требование аккредитующей организации представить биографические данные о журналисте, справки о его профессиональной деятельности, раскрыть псевдонимы аккредитуемых журналистов, предъявление в качестве необходимого условия аккредитации профессионального образования, требование получения письменного разрешения должностного лица на аудио- и видеозапись и т.д. Чрезвычайно распространено незаконное расширение оснований для отказа и лишения аккредитации. «Такие понятия как искажение информации, необъективность освещения являются сугубо оценочными и могут трактоваться должностными лицами по их усмотрению и использоваться в качестве оснований для лишения аккредитации в отместку за критические выступления», обоснованно отмечает Г. Н. Татаринова (Г.Н. Татаринова. Управление общественными отношениями. Уч. пособие. СПб. 2004. С. 35).

Существенное практическое значение имеет вопрос о квотировании. Законодательство не предусматривает выделение квот для СМИ. В то же время присутствующие в государственных, политических, общественных организациях правила аккредитации содержат пункты о квотировании мест, выделяемых для прессы.

Правила аккредитации устанавливают необоснованные критерии аккредитации СМИ, например, на основании рейтинга популярности, но неизвестно кем и каким образом он будет определяться. Все это позволяет отсекают неугодные СМИ. Такое состояние правил представляет угрозу свободе доступа к информации, содержит в себе непредусмотренные федеральным законом ограничения. Речь идет не только о журналистской деятельности, но и о реализации права граждан России на свободу слова и информации. Необходимо решение этой проблемы на законодательном уровне.

В Законе четко должны быть сформулированы принципы и критерии определения квот при аккредитации.

Закон РФ «О СМИ» устанавливает общие подходы к решению спорных вопросов. Действующие положения об аккредитации СМИ в регионах позволяют сделать вывод о том, что в них содержатся указания на такие виды аккредитации, как:

- постоянная (на весь срок объявленной аккредитации – для журналистов, постоянно освещающих деятельность аккредитующего органа и специализирующихся на этой тематике);
- временная (ограниченная меньшим сроком для выполнения журналистами конкретного задания своих редакций по освещению работы аккредитующего органа);
- специальная (при особом режиме мероприятия).

Определение видов аккредитации не противоречит Конституции РФ и Закону «О СМИ», но видимо нет необходимости в односторонней аккредитации. На практике некоторые руководители пресс-служб, опасаясь (по разным мотивам) повышенного интереса и критической оценки деятельности своих организаций со стороны СМИ, возражают против введения у себя аккредитации, чинят разные препятствия на пути доступа к информации, вводят цензуру на выбор субъектов для предоставления информации. Оформившийся в России институт аккредитации является своеобразным цензором для журналистов и специалистов в области PR.

Опыт показывает, что пресс-службы и пресс-секретари не заинтересованы в обеспечении журналистов информацией, а часто отстаивают интересы ведомств, которые они представляют.

В российском законодательстве недостаточно разработана сфера отношений субъектов коммуникации с аудиторией.

Таким образом, несмотря на некоторые противоречия, Закон РФ «О средствах массовой информации» в достаточной мере регулирует отношения СМИ с властью и обществом, с PR. Он может рассматриваться как нормативно-правовая основа и для деятельности PR. Поскольку в последние десятилетия в России повышается роль СМИ в политической сфере, большое значение имеет законодательство, регулирующее деятельность СМИ в избирательных кампаниях, в частности, это Федеральный Закон «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан РФ». Одним из таких законов является Федеральный Закон «О выборах президента» от 10.01.2003 г.

Статьи 45 и 46 предусматривают информационное обеспечение выборов. К информированию привлекаются СМИ. Пункт 2 статьи 46, гласит, что информационные материалы должны быть объективными. В пункте 4 подчеркивается, что организации, осуществляющие выпуск СМИ, свободны в своей деятельности по информированию избирателей. Пункт 6 обращает внимание на то, что в информационных теле- и радиопрограммах, публикации в периодической печати о проведении выборов мероприятий кандидатами, избирательными объединениями должны даваться отдельным информационным блоком без комментариев. В этой части статьи также подчеркивается, что журналисты, участвующие в деятельности по информационному обеспечению выборов Президента, не могут быть уволены с работы.

Пункт 7 статьи 46 указывает, что в день голосования до момента окончания голосования запрещается опубликование данных о результатах выборов, размещение таких данных в информационных телеканалах, сетях общего пользования, включая Интернет.

В пункте 2 статьи 47 обращается внимание на то, что при опубликовании результатов опросов общественного мнения о выборах СМИ обязаны указывать организацию, проводившую опрос, время, число опрошенных (выборку), метод сбора информации, регион, точную формулировку вопроса, лиц, заказавших проведение опроса.

Пунктом 3 статьи 47 запрещается опубликование результатов опросов общественного мнения в течение 5 дней, предшествующих дню голосования, а также в день голосования.

Для PR-специалиста, работающего в политической сфере, нужно знать не только тонкости избирательного законодательства, но также нормы законов, регулирующих деятельности СМИ и общественных организаций в период выборов. В частности, в отличие от некоторых зарубежных государств, в России нет правовых норм, запрещающих оскорбление президента и других политических деятелей, находящихся при исполнении своих должностных обязанностей. Проблема политических ценностей, их отстаивания, а также обеспечения защиты чести, достоинства и репутации от несанкционированных публичных оценок в СМИ и коммуникации пока недостаточно решена в нашей стране на правовом уровне.

Учитывая нынешнее состояние PR-сообщества и общественного сознания, трудно надеяться, что добрая воля явится сама из

себя, поэтому в России главным регулятором информационной деятельности должны стать правовые нормы, законы. В настоящее время многое сделано по формированию информационного права, в котором определены основные направления и принципы регулирования деятельности различных специалистов, в том числе PR, связанных с информацией. Отдельные стороны отношений недостаточно урегулированы, в частности, вопросы взаимодействия с аудиторией, аккредитации СМИ и другие. Особое значение имеет Закон РФ «О средствах массовой информации». Поскольку он направлен на регулирование информационных отношений, многие его положения имеют прямое отношение и к PR-деятельности. Специальных законов, адресованных PR, нет, но в действующем в России законодательстве содержатся правовые нормы, достаточные для регулирования любой деятельности, включая и PR в сфере коммуникации и информации.

**Задание.** Ответьте на вопросы теста.

1. Использование политиками просторечных слов, сленга является:

- а) приемом популизма
- б) политическим перформансом**
- в) инструментом формирования атмосферы открытости

2. Стратегическая функция менеджера избирательной кампании:

- а) донести до избирателей идеи и конкретные предложения кандидата
- б) заключается в выстраивании генерального плана избирательной кампании
- в) предполагает выработку определенной мотивации для членов команды кандидата, превращающей их в коллектив единомышленников**

3. В общении с народом посредством «горячих телефонных линий» высокопоставленным чиновникам страны рекомендуется:

- а) использовать официальный стиль обращения, поскольку конечная аудитория события огромна
- б) стиль речи менее формальный, максимально приближенный к доверительному общению**

в) использовать «имиджевые» обороты речи и слова, закрепившиеся в сознании аудитории за образом конкретного политического деятеля

4. Определите значимость (от большего к меньшему) характеристик аудитории, влияющих на ее внушаемость в процессе политических коммуникаций:

- а) доброжелательность аудитории к политической персоне
- б) воля и уверенность избирателей в себе
- в) интеллект и кругозор избирателей

5. К обязанностям начальника штаба избирательной кампании относятся:

- а) координация и контроль текущей деятельности членов штаба
- б) анализ сообщений и публикаций СМИ
- в) курирование кадровых вопросов
- г) подготовка информационных поводов
- д) финансовое планирование работы штаба
- е) организация обучения персонала
- ж) подготовка материалов для формирования программы кандидата

6. Периодическое упоминание политиком в публичной речи о чем-то новом и необычном называется:

- а) эффект релаксации
- б) эффект квантового выброса информации
- в) эффект воображения
- г) эффект аналога
- д) эффект эллипса

7. На встречах с избирателями правильным действием кандидата будет:

- а) изложить основные лозунги и постулаты предвыборной программы
- б) продемонстрировать взаимосвязь положений предвыборной программы с проблемами избирателей конкретного города (района)
- в) организовать диалог с аудиторией о ее проблемах с позиции общечеловеческих ценностей

8. Финансирование избирательной кампании обеспечивается за счет:

а) средств, выделяемых соответствующими избирательными комиссиями

**б) финансовых средств федеральных СМИ**

в) собственных средств кандидата (его партии)

г) добровольных пожертвований

9. Повышенный интерес целевых групп к персоне политического или государственного деятеля обеспечивают следующие формы подачи информации:

а) провокация

**б) дозированное преподнесение информации**

в) информационная война

г) интрига

**д) валовый поток информирования о персоне**

10. Современный опыт российских политических коммуникаций базируется:

а) на традиционной легитимности власти

**б) на легальной (законной) легитимности власти**

в) на харизматической легитимности власти

г) на финансовой легитимности власти

### **Контрольные вопросы**

1. Какими общими свойствами, позволяющими применять универсальные правовые механизмы регулирования, обладают массово-коммуникативные профессии?

2. Перечислите основные законы Российской Федерации, регулирующие деятельность в информационной сфере.

3. Опираясь на Закон РФ «О средствах массовой информации», определите, какие положения закона имеют непосредственное отношение и к регулированию PR-деятельности.

4. Как вы оцениваете возможности использования законодательства о средствах массовой информации в целях регулирования PR-деятельности?

5. Назовите, какие выходные данные должны присутствовать в выпуске периодического издания согласно Закону РФ «О средствах массовой информации». Возьмите за основу какое-либо периодическое издание и проанализируйте соответствие обозначенных в нем выходных данных действующему закону.

## 5. Базовые документы PR. PR-документы

Подготовка к написанию PR-материала начинается с определения следующих аспектов:

- предмет планируемого материала (информация о новом продукте, новости об очередном собрании акционеров, сообщение для служащих и др.);
- ключевые идеи – сформулированное представление об основных идеях материала;
- назначение, цель материала (информировать, убеждать, напоминать);
- объем и формат будущего материала (пресс-релиз, брошюра, годовой отчет и др.);
- целевые аудитории (СМИ, инвесторы, законодатели, акционеры и др.); тип целевой аудитории определяет форму и средство передачи сообщения;
- оригинальность, «изюминка», – то, чем Ваше сообщение будет отличаться от сотен других, которые готовят специалисты по связям с общественностью в других организациях;
- временные рамки, крайний срок подачи готового материала.

### Бэкграундер

Бэкграундер – вид письменного материала, цель которого – сообщить информацию об истории возникновения и развития компании, дать дополнительные сведения по какому-либо поводу или ситуации, которые связаны с деятельностью организации в настоящее время. Хотя бэкграундер не имеет персонального обращения, пишется он очень часто для журналистов, для тех, кто собирается писать об организации, и именно бэкграундер призван обеспечить такого журналиста полной и точной информацией. Но бэкграундер также служит информационной базой для сотрудников организации при подготовке ими брошюр, статей, ньюс-релизов, а кроме того, он используется для ознакомления с организацией новых сотрудников. Бэкграундер обычно не передает новостной информации и не содержит сенсационного сообщения. Поводом для создания бэкграундера может послужить описание товаров и услуг, предлагаемых фирмой, или давно ожидавшийся переход на новые технологии и многое другое. Но бэкграундер, содержащий историческую справку

о возникновении организации и ее развитии, должен быть в отделе по связям с общественностью всегда под рукой и высылаться по первому требованию. Бэкграундеры рассылаются обычной или электронной почтой и обязательно включаются в ньюс-кит при подготовке очередной пресс-конференции. Бэкграундер как форму для информирования различных целевых групп, с которыми работает или связана организация, часто используют также в маркетинговых и рекламных целях, но в таких случаях в тексте явно прослеживается намерение «продать продукт», а не просто обеспечить целевую аудиторию дополнительной информацией.

Ниже приведены некоторые общие замечания о форме и содержании бэкграундера:

- ✓ бэкграундер всегда посвящен одной и только одной теме;
- ✓ бэкграундер всегда основан на неопровержимых фактах;
- ✓ бэкграундер может занимать 4-5 страниц, его длина зависит от объема передаваемой информации;
- ✓ текст бэкграундера рекомендуется сопровождать статистическими данными, таблицами и графиками, если они делают текст более убедительным (иногда все эти документальные сведения даются в бэкграундере в виде приложения);
- ✓ заголовок и подзаголовок – обязательная составляющая бэкграундера;
- ✓ не используйте при написании бэкграундера слишком много узкоспециальных терминов, объясняйте сложные вещи простыми словами.

В случаях, когда бэкграундер посвящен деятельности отдельного сотрудника и его вкладу в развитие организации, хронологическое расположение материала оказывается наиболее приемлемым. В бэкграундере не принято включать каких-либо частных мнений по поводу излагаемого материала. Бэкграундер всегда пишется от третьего лица, стиль – деловой, фактический.

**Задание 1.** Напишите бэкграундер, посвященный становлению и развитию ФГБОУ ВО Самарский ГАУ.

*Критерии оценки:*

- ✓ Бэкграундер посвящен одной теме.
- ✓ Бэкграундер основан на реальных фактах, сопровождается статистическими данными.
- ✓ Бэкграундер содержит заголовок и подзаголовки.

- ✓ Текст написан простым языком, грамотно, в деловом стиле.
- ✓ Текст логически построен, доступно освещает этапы становления и развития компании.

«Отлично» – текст соответствует всем критериям, содержит незначительные недочеты;

«Хорошо» – текст соответствует 4 из 5 критериям;

«Удовлетворительно» – текст соответствует 4 из 5 критериев, содержит неточности;

«Неудовлетворительно» – текст соответствует 3 и менее критериям.

**Задание 2.** Ответьте на вопросы теста.

1. Определите разницу между информацией и коммуникацией:
- а) она несущественна; можно считать, что это одно и то же
  - б) в отличие от информирования коммуникация предполагает реакцию на отправленную информацию
  - в) информация адресована всей общественности, а коммуникация рассчитана на целевые аудитории
  - г) информация может устаревать, а коммуникация – процесс обновляемый

2. Позиционирование – это:

а) создание и поддержание благоприятного и понятного клиентам образа, имиджа фирмы (личности), т.е. установление к нему доверия

б) целенаправленная деятельность компании по информированию общественности о позиции руководства компании в какой-либо сфере

в) выработка руководством компании собственной позиции в каком-либо вопросе

г) поиск свободной рыночной ниши, занятие которой позволит компании выделиться среди конкурентов

3. В информационном пространстве PR-специалист работает:

а) с интерпретацией и мнениями

б) с событиями и фактами

в) с информационными поводами

г) с реальными продуктами (услугами) компании

4. Под установкой в современных связях с общественностью понимают:

- а) задачи в плане PR-кампании
- б) рекомендации руководства организации в отношении проведения PR-кампании
- в) создание пока несуществующего мнения или усиление (изменение)
- е) имеющегося мнения о чем-либо
- г) финансовые ограничения в бюджете планируемой PR-кампании

5. Связи с общественностью и пропаганду различает следующее:

- а) содержание пропаганды подчинено субъективным интересам, а связи с общественностью базируются на объективных фактах
- б) пропаганда – это коммуникация, а связи с общественностью – информирование аудитории о чем-либо
- в) в отличие от связей с общественностью пропаганда навязывает конкретную точку зрения (идею)
- г) аудитория пропаганды – вся общественность; PR деятельность ориентирована на целевые аудитории

6. Настоящий профессионализм PR-специалиста состоит в том, чтобы:

- а) добиться прогнозируемой реакции аудитории любыми средствами
- б) убедить в чем-либо целевую общественность, заслужив ее доверие
- в) увеличить сбыт товаров и услуг организации

7. Профессиональные конкурсы в области связей с общественностью:

- а) PR оба
- б) Дни PR
- в) Серебряный лучник
- г) Хрустальный апельсин
- д) PR-диалог
- е) Золотая сова

8. Информационный эталон – это:
- а) руководство для журналистов и PR-менеджеров по правильному использованию языка коммуникаций
  - б) руководство для копирайтеров и спичрайтеров по нормам жанра, объема и содержания текстов
  - в) руководство к составлению и оценке текстов для массового воздействия, набор блоков информации, знакомство с которыми может способствовать продвижению заявленного имиджа
  - г) понятие, используемое в коммуникациях, устанавливающее для слушателей норму произнесения конкретного количества слов в минуту

9. В задачи PR-менеджера входит:

- а) проведение исследований рынка с целью изучения общественного мнения
- б) осуществление комплекса мероприятий, направленных на взаимодействие с общественностью
- в) содействие в разработке товарного знака

10. Коммуникационное сопровождение процесса продвижения товаров и услуг:

- а) идентично, поскольку услуги всегда связаны с использованием материальных объектов
- б) различно с точки зрения используемых инструментов
- в) сходно по технологиям, но различается по методам взаимодействия с аудиторией

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные аспекты подготовки к написанию PR-материала.
2. Что является поводом для создания бэкграундера?
3. Приведите общие замечания к форме и содержанию бэкграундера.
4. Что входит в задачи PR-менеджера?
5. Назовите основные отличия связей с общественностью и пропаганды.

## 6. Формы подачи новостных материалов и организация PR-коммуникаций

### 6.1. Средства массовой коммуникации, их классификация и назначение

PR-специалист, планируя то или иное мероприятие, связанное с использованием СМИ, должен знать, какой широтой охвата, частотой и силой воздействия обладает каждое из них. В таблице 1 перечислены все основные СМИ, их основные преимущества и недостатки.

Таблица 1

Характеристики основных СМИ

Средство	Преимущества	Недостатки
1	2	3
<b>Газеты</b>	Гибкость, своевременность, хороший охват местных рынков, повсеместное признание и высокий уровень доверия аудитории	Кратковременность; низкое качество иллюстраций; небольшое количество случайных читателей
<b>Телевидение</b>	Широкий охват массового рынка; низкая стоимость одного контакта; сочетание изображения, звука и движения; сильное воздействие на органы чувств	Высокая общая стоимость; перегруженность рекламой; невысокая степень избирательности
<b>Радио</b>	Высокая степень приятия на локальном уровне; высокая географическая и демографическая избирательность; низкие затраты	Только звуковое представление; меньшая степень привлечения внимания аудитории по сравнению с телевидением; непостоянное воздействие на аудиторию; фрагментированная аудитория
<b>Журналы</b>	Высокая географическая и демографическая избирательность; доверие и престиж; высокое качество иллюстраций; большая продолжительность жизни; большая аудитория случайных читателей	Длительный временной интервал между размещением рекламы и появлением рекламы в печати; высокие затраты; наличие определенного невостребованного тиража; отсутствие гарантии размещения материала в предпочтительном для рекламодателя месте
<b>Прямая почтовая рассылка</b>	Высокая степень избирательности аудитории; гибкость; отсутствие конкуренции; возможность персонализации	Относительно высокие затраты на один контакт; образ «макулатурной почты»

1	2	3
<b>Наружная реклама</b>	Гибкость; возможность частого повторения рекламы; низкие затраты; низкий уровень конкуренции сообщений; хорошая позиционная избирательность	Отсутствие возможности выбрать конкретную аудиторию; ограничения в креативном плане
<b>Интернет</b>	Высокая избирательность; низкие затраты; немедленный охват аудитории; возможности интерактивности	Небольшая, неоднородно распределенная с географической точки зрения аудитория; относительно незначительное воздействие; возможность управлять контактом со стороны пользователя

При выборе конкретного СМИ для распространения информации PR-специалисту приходится учитывать множество факторов. Прежде всего на выбор влияют *медиа-привычки той или иной целевой аудитории* (т.е. ее приверженность к определенным средствам СМИ). Учитывается также *природа продукта*; например, считается, что для продвижения модной одежды лучше всего подходят гляцевые журналы, а для автомобилей – телевизионные рекламные ролики. Кроме того, PR-специалистам приходится учитывать, что разные *типы рекламных посланий* нуждаются в разных средствах распространения, например, о большой завтрашней распродаже лучше объявить по местному радио или телевидению; сообщение с большим объемом чисто технической информации лучше опубликовать в журнале или распространить прямой почтовой рассылкой либо через Интернет. Помимо всего прочего, немаловажным фактором при выборе СМИ является его *стоимость*. Известно, например, что реклама на телевидении обходится фирмам очень дорого, а реклама в газете или на радио стоит гораздо дешевле, но при этом широта охвата будет значительно меньше.

В настоящий момент существует большое количество разнообразных классификаций СМИ, учитывающих различные признаки. Среди имеющихся наиболее популярны следующие критерии:

- по форме собственности (государственные, частные, корпоративные СМИ);
- по широте распространения (так называемые центральные и региональные СМИ);

- по стилю (деловые, бульварные или массовые, желтые или скандальные СМИ и т.д.);
- по периодичности (газеты: ежедневные и еженедельники);
- по жанрам (общественно-политические, отраслевые, рекламные и т.д.).

Рассмотрим еще одну, предельно обобщенную классификацию, согласно которой все СМИ делятся на три большие группы: печатные, электронные и информационные агентства.

#### 1. Печатные СМИ в свою очередь подразделяются:

##### а) газеты:

- государственные и частные;
- ежедневные и еженедельные;
- серьезные и массовые;
- общественно-политические и отраслевые (тематические);
- региональные и центральные.

##### б) журналы:

- государственные и частные;
- еженедельные – ежемесячные – ежеквартальные;
- серьезные и массовые;
- общественно-политические и отраслевые (тематические);
- региональные и центральные.

##### в) бюллетени:

- региональные и центральные;
- политические – правовые – отраслевые.

##### г) справочники:

- региональные и центральные;
- комбинированные и специализированные.

##### д) листовки:

- рекламные;
- социальные;
- политические.

##### е) рекламные щиты.

#### 2. Электронные СМИ:

##### а) радио. Радиокomпании, или радиоканалы бывают:

- государственные и частные;
- региональные и центральные;

- длинно-, средне- и коротковолновые – FM;
  - информационные и развлекательные;
- б) телевидение. Телевизионные компании (каналы) подразделяются:
- на государственные и частные;
  - региональные и центральные;
  - эфирные – спутниковые – кабельные;
  - социально-политические – специализированные – развлекательные;
- в) Интернет:
- онлайн-СМИ (сетевые СМИ):
    - интернет-газеты,
    - интернет-журналы,
    - новостные порталы (ленты),
    - интернет-дайджесты,
    - электронные версии печатных СМИ,
    - электронные версии либо представительские сайты радио- и ТВ-каналов;
  - информационные и информационно-образовательные порталы;
  - представительские сайты учреждений, предприятий, общественных и национальных организаций.
- г) видео- и аудиозаписи, кинематограф.

3. Информационные агентства, которые во всем мире работают на опосредованно, то есть исключительно через остальные СМИ. Это особая категория средств массовой информации, своего рода «служебная».

## 6.2. Выступление на радио

Радио как канал коммуникации имеет множество плюсов. Слушая радио, мы одновременно занимаемся массой других дел. Именно поэтому радиоохват населения довольно широк. Заметим, однако, что радиоаудитория не является целевой. Но случайный разброс здесь настолько велик, что радио заслуживает самого пристального внимания.

Радио как средство коммуникации имеет следующие *преимущества*:

- дешевизна – изготовление и передача в эфир радиопрограмм намного дешевле, чем телевизионных;
- охват и воздействие – радиосообщения могут достигать людей, не пользующихся другими средствами массовой информации или находящихся в пути (в автомобиле, поезде, идущих пешком).
- человеческий голос и музыка. Хотя возможности радио в создании эффектов, оказывающих воздействие на аудиторию, ограничены по сравнению с телевидением, однако они намного превосходят возможности печатных носителей информации (газеты, журналы).
- отсутствие исключительных требований к вниманию – в отличие от чтения газет или просмотра телепередач, радио не посягает на все внимание слушателя. Слушая радио, человек может заниматься каким-то делом, например, работать или вести машину.
- интерактивность – современное радио делает возможным открытый диалог в эфире между слушателями, ведущим и гостями студии. Позвонив по телефону или отправив сообщение, каждый может задать вопрос, высказать мнение, принять участие в конкурсе и т. д.

Планируя выступление на радио, следует полагаться только на смысл сказанного. В отличие от печатной прессы, на радио не любят длинных фраз и *стремятся излагать только факты, заинтриговав первым же абзацем.*

Не следует забывать, что слушатель четко улавливает, когда вы переходите к чтению заранее написанного текста, поскольку там присутствуют совсем иные конструкции и иные слова. Кроме того, необходимо обратить внимание на причмокивания, которые появляются, когда вы от волнения долго готовитесь начать.

Существует целая теория радиообращений. Так, достаточно эффективными считаются радиоролики в 10, 20 и 30 секунд, особенно если они наполнены не только словами. Запомнившаяся радиослушателю мелодия – это ключ к сознанию слушателя, примером чему может служить фирменная мелодия сети стоматологических клиник «Мастердент», постоянно звучащая в рекламных роликах компании на радио «Эхо Москвы».

### 6.3. Выступление на телевидении

Массовость телевизионной аудитории, масштаб публичности выступления по телевидению выдвигает особые требования к личности выступающего. Прежде всего это должна быть личность, то есть человек, представляющий безусловный интерес для многих либо в силу своего общественного положения (политические, государственные деятели), рода деятельности (изобретатели, ученые, артисты, писатели), либо обладающий ценной, как сейчас часто говорят – эксклюзивной, информацией (типичная или уникальная биография, свидетели исторических или редких событий).

Наконец, поводом для появления на телеэкране нередко служит умение выступающего ярко и оригинально мыслить, анализировать известные события глубоко и всесторонне, делать неожиданные и верные выводы. Вот почему оправданно появление на экране не только выдающихся людей, всевозможных знаменитостей, но и людей, на первый взгляд, ничем не замечательных, обычных, а также журналистов, чья профессия как раз и предполагает общественную деятельность по распространению массовой информации всеми средствами, в том числе опосредованного общения с аудиторией при помощи аудиовизуальных средств.

#### **Три формы подготовки к телевизионному выступлению:**

1. Текстовая пишется самим выступающим и редактируется телевизионным редактором.

2. Тезисная, где заранее обозначена тема, основной ход мысли, кратко прокомментированы центральные вопросы, которые намеревается затронуть вступающий. Таким образом, тезисы выступления – это своеобразный сценарный план, определяющий содержание и характер сопутствующего показа (фотографии, макеты, карты, схемы, диаграммы, документы).

3. Импровизационная, где предварительно обозначены лишь тема и продолжительность (хронометраж) выступления.

При подготовке этих форм следует учитывать, что текстовое выступление наименее желательно на телевидении; тезисное и особенно импровизационное выступления весьма органичны на экране, но требуют тщательного подбора выступающих по уровню компетентности, красноречию, телегеничности.

В чистом виде монолог человека на экране предпочитается другим формам телевизионных передач в тех случаях, когда личность выступающего, его мнение представляют общественный интерес. Нередко такие передачи носят официальный характер: обращение президента к народу, заявление лидера парламентской фракции, выступление государственного или общественного деятеля. В этих случаях каждое слово играет важную роль, поэтому такие выступления произносятся по заранее написанному тексту. Это не значит, что человек на экране говорит, не отрываясь от бумаги. Умелое использование телесуфлера создает иллюзию прямого обращения выступающего к телеаудитории.

**Подготовка к телевыступлению.** После получения приглашения выступить по телевидению, лучше попросить журналиста заранее прислать основные вопросы, сценарий программы для подготовки к выступлению.

На вопросы журналистов следует отвечать коротко, простым ясным языком, не употреблять терминов, которые понятны не всем. Если этого невозможно избежать, нужно постараться сразу же объяснить сказанное.

К журналистам во время интервью принято обращаться на Вы, несмотря на степень знакомства с ним. Если съемка будет происходить не в студии, а в рабочем кабинете, заранее следует продумать, где лучше производить съемку: за рабочим столом, в кресле или за столом переговоров. Важно, чтобы на заднем плане не было пустой голой стены. Иначе «картинка» будет неинтересной.

Если съемка будет производиться в студии, то необходимо помнить о том, что из-за лучей софитов в студии обычно жарко и душно. Рекомендуется одеться полегче и обязательно иметь чистый носовой платок. Нужно постараться следить за жестами, руки лучше положить на стол и не трогать ими лицо во время интервью. Нельзя забывать об осанке.

На телевидении нельзя сниматься в костюмах в мелкую клетку – клетка начинает рябить и портит картинку. Надевать лучше всего то, что вам идет и в чем вы себя уверенно чувствуете. Маленькая хитрость – садиться нужно на краешек пиджака, чтобы воротник не морщился сзади.

#### 6.4. Организация пресс-конференции

Пресс-конференция носит организованный характер и чаще всего специалисты по PR являются ответственными за проведение пресс-конференций.

**Пресс-конференцию** можно определить, как встречу журналистов с представителями государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур и т.д., цель которой – предоставить СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о событии, явлении, проекте и пр. Пресс-конференция предполагает авторитетность источника новостей (нюсмейкера), получение информации «из первых рук», возможность проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов.

Анализ российского рынка PR-услуг показывает, что средняя по качеству пресс-конференция обеспечивает значительно больший выход материалов в СМИ, чем самый блестящий пресс-релиз. Последний хорош на этапе подготовки события, в том числе пресс-конференции (как «разогревающая» информация), при его прохождении и после завершения акции (как дополнительный материал).

Пресс-конференции бывают корпоративными (внутрифирменными), региональными, общенациональными и международными.

Работа по подготовке и проведению пресс-конференции начинается, как правило, за несколько недель до ее официального открытия и заканчивается несколько позже окончания.

Что же важно учитывать при проведении пресс-конференции?

**1. Место.** Основные требования: известное, привлекательное, комфортное место, до которого удобно добираться, техническое оснащение (возможность показа слайдов, видеороликов, проведения фуршета).

**2. Содержание** – следует приглашать тех, кому профессионально близко содержание события.

**3. Визуальная сторона** – следует продумать, что, кроме «говорящих голов», смогут увидеть журналисты, особенно телевизионщики.

**4. Время** не должно совпадать с другими важными деловыми событиями этого дня, а также необходимо учитывать будущий выход газеты.

В приглашении на конференцию должны быть освещены следующие аспекты: цель события, место, где оно состоится, когда и почему нужно прийти, а не получить эту информацию по телефону, упоминание о еде и напитках и контактная информация для получения дополнительных разъяснений.

Каждому журналисту желательно предоставить максимум информации в письменной форме, чтобы облегчить ему процесс написания будущих материалов. Письменные материалы формируются в отдельную папку, которая называется пресс-кит или медиа-кит (*media-kit*).

Подготовка к пресс-конференции включает в себя также и составление списка возможных вопросов и ответов. Иногда лучше потратить время на репетицию устного диалога.

Существуют многочисленные рекомендации по подготовке и проведению пресс-конференций.

**Время.** Лучшими днями для пресс-конференции, применительно к российским условиям, являются вторник, среда и четверг. А вот если пресс-конференцию провести в пятницу, то вероятность, что материал попадет в субботние выпуски газет, мала. А к следующему выпуску (во вторник, так как в воскресенье и понедельник газеты не выходят) он, скорее всего, «состарится» и не выйдет.

**Оповещение.** Первый анонс следует дать за неделю, а повтор – за два дня до пресс-конференции. Распространение анонса менее чем за сутки до пресс-конференции приводит к сложностям с явкой СМИ, если, конечно, новость не является «горячей». Самой лучшей формой оповещения, конечно, являются визиты к редакторам СМИ, однако это не всегда приемлемо из-за отсутствия временного ресурса или достойных курьеров. Что касается рассылки анонсов-приглашений, то их лучше осуществлять вечером и ночью (когда каналы связи наиболее свободны) в режиме автоматического факса с дублированием по электронной почте. Не позднее чем за сутки до пресс-конференции целесообразно сделать третий, «контрольный», звонок в СМИ для выяснения вопросов: «Получено ли приглашение? Планируется ли явка? Не нужна ли какая-то дополнительная информация?»

**Оформление.** Не стоит пренебрегать такой мелочью, как изготовление указателей: объявления на входе в здание, где будет проходить пресс-конференция, с обозначением этажа и комнаты; стрелки с текстом «пресс-конференция» внутри здания, таблички на

двери помещения, где проводится пресс-конференция и указатель «регистрация» на столе, где фиксируется прибытие журналистов.

На стол, за которым будут сидеть участники пресс-конференции, ставятся **таблички** с их данными. На табличках должны быть написаны фамилия, имя и отчество ньюсмейкера, написанные полностью, достаточно крупно и повторенные на обратной стороне таблички (чтобы участник пресс-конференции без проблем мог найти свое место за столом).

Нагрудные указатели – **бейджи** (с названием структуры, которая проводит пресс-конференцию, фамилией, именем и отчеством сотрудника), должны иметь все организаторы, чтобы журналисты видели, к кому они могут обратиться по различного рода процедурным и иным вопросам.

На стене за столом участников следует расположить **логотип** с наименованием организации-организатора пресс-конференции. Во-первых, это как бы закрепляет авторские права на данную пресс-конференцию, а кроме того, логотип с наибольшей вероятностью попадет в поле зрения телевизионных камер.

Желательно, чтобы каждому участнику пресс-конференции был предоставлен персональный «джентльменский набор», включающий микрофон, бутылку минеральной воды, стакан, бумагу и ручку для записей.

**Организация пресс-конференции.** Для определения числа участников, сидящих в президиуме, используется правило: «Чем меньше, тем лучше!». Обычно в президиуме находится от 3 до 5 человек. Встречать участников пресс-конференции необходимо сразу же после входа в здание и предусмотреть помещение, где они могли бы отдохнуть перед пресс-конференцией, выпить чашку чая или кофе и побеседовать с организаторами. Необходимо постараться оградить ньюсмейкеров от общения с журналистами до начала пресс-конференции, поскольку последние могут пытаться сделать это, чтобы получить информацию первыми.

**Ход пресс-конференции.** Практикуемая продолжительность пресс-конференции – 30-60 минут. Если она длится менее 30 минут, то ее называют «оперативный брифинг».

Обычно первым слово берет ведущий (модератор). Его задача за 1-2 минуты заложить организационную основу дальнейшего хода пресс-конференции. Он объявляет тему и устанавливает регламент ее проведения, который обычно включает: выступления, вопросы-

ответы и неофициальную часть. Порядок вопросов обычно регулируется очередностью поднятых журналистами рук или поступивших записок. Чтобы не возникла ситуация отсутствия вопросов, можно заранее попросить знакомых журналистов задать вопросы, позволяющие более полно раскрыть тему в интересующем направлении. То же самое можно поручить сотрудникам вашей организации. Наконец, можно произнести фразу вроде: «Перед пресс-конференцией нам было передано несколько записок (поступило несколько звонков) с вопросами» и т. д.

Особое внимание следует уделить прощанию, поэтому лучше всего для этого назначить определенного человека, в задачу которого будет входить благодарность гостей перед уходом и преподнесение какого-либо скромного (но не бесполезного) подарка.

### **6.5. Организация презентаций**

Презентации иногда называют «пресс-конференцией плюс», поскольку основная часть (сбор журналистов и ознакомление их с некоторыми сведениями) присутствует на любой презентации. Пресс-конференция может перейти в презентацию и наоборот без всяких дополнительных действий.

Что же является отличительным признаком презентации? На презентациях информация «материализована» в виде нового предмета или явления: продукта, услуги, достижения, книги, закона и т. д. Презентуется то, что можно увидеть, потрогать или даже опробовать. Презентации чаще всего устраивают не только для СМИ, но и для потенциальных потребителей, покупателей, инвесторов, партнеров, влиятельных госслужащих и т. п., которые должны воспринимать презентуемое не только через СМИ, но и непосредственно. Полномасштабная презентация сложнее пресс-конференции и требует больших организационных и материальных затрат. Кроме того, в презентации обычно большее место отводится неофициальной части: банкету, музыкальной программе, шоу и т. д.

В контексте PR презентацию можно рассматривать как самостоятельное мероприятие или акцию.

В зависимости от характера и целей проведения все презентации можно условно разделить на следующие виды:

- презентация нового товара или услуги;
- презентация новой технологии;

- презентация предприятия в целом или его отдельного структурного подразделения (бюро, службы, отдела, филиала, регионального представительства и др.);
- презентация (представление) группы новых сотрудников фирмы;
- презентация нового проекта или идеи (по созданию продукта, освоению рынка и т.д.);
- презентация фирменного стиля (нового логотипа, названия);
- презентация достигнутых результатов предприятия (промежуточных или конечных) и т.д.

Главной целью любого из перечисленных видов презентаций является эффективная передача информации об объекте презентации и обеспечение всесторонней поддержки со стороны контактной аудитории.

Схема проведения презентации предполагает цепь накладывающихся друг на друга событий, а именно:

- приглашение и встреча;
- пресс-конференция;
- презентационная часть;
- неформальное общение;
- сопровождение (дополнение) общения;
- прощание и «одаривание».

На пресс-конференцию можно приглашать всех, но вероятнее всего туда придут только журналисты.

Неформальное общение – это либо коктейль (с напитками и минимумом закусок), либо фуршет («усиленный коктейль», который может включать горячие блюда, десерт, кофе и т. д.), либо обед (с выбором блюд из меню либо без такового). Общение обычно сопровождается негромкой фоновой музыкой, лучше «живой» (фортепьяно, джаз, камерный оркестр).

Выделение этапа «прощания» продиктовано тем, что неплохо, если человек уйдет с презентации с подарком (книгой, бутылкой вина, компакт-диском и проч.). Если раздавать подарки в начале, они превратятся в некоторую обузу, которую некуда деть, а когда человек уходит – подарок окажется в самый раз.

**Технология подготовки и проведения презентации.** Во-первых, необходимо сформулировать цели презентации. Целью может быть создание информационных поводов для представителей СМИ в целях продвижения нового товара, идеи, проекта и пр.

Во-вторых, определить целевую группу или группы. Это могут быть журналисты и руководители местных (региональных, федеральных) печатных и электронных СМИ, представители административной и политической элиты, партнеры, лучшие клиенты, друзья компании и пр.

В третьих, необходимо пригласить участников и оповестить СМИ о проведении презентации. Презентацию лучше всего проводить в четверг. Это даст возможность транслировать ее в четверг во второй половине дня. Журналисты газет, которые верстают газеты в субботу и воскресенье, будут иметь лишний день на подготовку материала. Известить о презентации все СМИ лучше всего в понедельник с помощью курьерской развозки по редакциям. Первыми поставить в известность те газеты, которые выходят из печати во вторник, возможно, они дадут информацию о наступлении события. Приглашение должно иметь красивый дизайн. В среду необходимо обзвонить все редакции, напомнить о событии, спросить, придут ли журналисты и кто именно. В четверг утром снова позвонить в редакции, напомнить о презентации и уточнить, кто придет.

В-четвертых, необходимо продумать процедуру регистрации участников. Всех участников должны встречать и регистрировать специально выделенные для этой цели сотрудники. Они отмечают прибывших по списку и выдают каждому участнику бейджик с фамилией, именем и названием СМИ.

В-пятых, необходимо позаботиться о подарках для участников презентации. Самым оптимальным будет подарочный набор, имеющий отношение к презентуемому товару (проекту).

В-шестых, подготовить раздаточный материал для участников презентации. Раздаточный материал должен включать информацию о состоянии рынков продукта, об истории компании, о сортах выпускаемого товара, высказывания известных людей о предмете презентации. Материал должен быть красиво оформлен, распечатан на принтере, переплетен.

#### **6.6. Классификация организационных форм в связях с общественностью**

В процессе реализации функций связей с общественностью специалисты проводят различные организационные мероприятия, помимо пресс-конференций и презентаций.

**Благотворительность** – проявление филантропии, не предполагающее каких-то обязательств со стороны получающих поддержку.

**Брифинг** – краткая, сжатая во времени инструктивная встреча представителей официальной структуры (государственного учреждения) с журналистами.

**Выставка** позволяет широкой общественности узнать об учреждении. Удобное место для изучения спроса на товары или услуги учреждения, определения рынка сбыта, привлечения новых партнеров к взаимовыгодному сотрудничеству.

**Дебаты** – прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры. Дебаты возникают на собраниях, конференциях, заседаниях при обсуждении докладов, сообщений, выступлений.

**Дни открытых дверей** – проведение организацией комплекса мероприятий в установленные дни в целях ознакомления общественности с конкретным проектом. Подготовка дней открытых дверей требует разработки сценария проведения этого мероприятия, назначение ведущих для общего и отдельных собраний по интересам. Сценарий проведения дней открытых дверей помимо собраний, встреч, предполагает посещение рабочих мест и ознакомление с интересующими посетителей достопримечательностями.

**Заявление** – краткое недвусмысленное устное или письменное сообщение, объясняющее позиции одной или нескольких организаций по какому-либо вопросу. Заявление может носить наступательный, оборонительный характер или служить для предупреждения нежелательных событий.

**«Круглый стол»** – одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для различных групп общественности. Участие в «круглом столе» высших руководителей учреждения, спонсорство такого мероприятия и освещение его в СМИ способно расширить известность организации.

**Патронаж** – покровительство, не только финансовое, но и организационное, оказываемое на стабильной, долговременной основе.

**Прием** проводится по случаю торжественной даты, важного события или по случаю посещения организации известным и почетным гостем, делегацией.

Целью проведения приема может быть расширение и углубление контактов в сфере деятельности компании, получение необходимой информации, формирование имиджа организации во внешней деловой среде.

**Спонсорство** – целевые субсидии для достижения взаимных целей, взаимовыгодного сотрудничества, реализации совместных проектов.

### **6.7. Модели принятия решений в процессе переговоров**

Ведение переговоров – одна из важнейших сторон деятельности каждой фирмы. Любые переговоры представляют собой особый вид совместной деятельности двух или более человек, направленной на разрешение общих проблем, стоящих перед ними. Они проводятся потому, что интересы сторон частично совпадают. Если бы такого совпадения не было, переговоры были бы попросту невозможны, а при полном совпадении – не нужны.

Переговоры могут быть внутренними (между руководителями одной фирмы) и внешними (направлены на взаимодействие с другими фирмами). Кроме того, выделяется несколько видов переговоров в зависимости от целей: они могут быть направлены на продолжение существующих отношений или их изменение; на нормализацию отношений в случае возникновения конфликтов; на перераспределение обязанностей и т.д.

Переговоры выполняют несколько функций. Основная – принятие решения посредством обсуждения возникших проблем. Еще одной важной функцией является информационная, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений. Кроме того, переговоры выполняют коммуникативную, деструктивную (имеющую цель сорвать переговоры), регулирующую, пропагандистскую и некоторые другие функции.

Процесс проведения переговоров имеет три основных этапа.

1. Подготовка переговоров. Создается поэтапный план действий; проводится анализ проблем и интересов участников; формируется собственная позиция по обсуждаемым вопросам.

2. Ведение переговоров.

3. Анализ результатов.

Стратегия и тактика переговоров определяются их целями. Переговоры могут быть либо в форме совместного анализа и решения проблем, либо в форме продолжения борьбы.

При ведении позиционных переговоров существует две линии поведения партнеров – жесткая и мягкая. Жесткая характеризуется стремлением каждой стороны к безоговорочной победе в требовании уступок от другой стороны. Для мягкой позиции характерны взаимные уступки, невзирая на потери, предложение идей, которые помогут избежать борьбы. Однако обе позиции не дают положительного результата и неконструктивны. Позиционные переговоры неэффективны, приводят к неразумным решениям, создают благоприятную почву для уловок, задерживающих принятие решений, угрозу будущим отношениям, так как могут превратиться в простое состязание сторон. Поэтому не рекомендуется ведение данного вида переговоров.

Более конструктивными являются «переговоры по существу». Они отличаются прежде всего разделением предмета и участников и исходят из того, что участники разбираются с проблемами, а не с позициями друг друга. Прежде всего каждый партнер выслушивает доводы другого, обосновывает свою позицию по отношению к ним. Но в таких переговорах очень часто возможно непонимание участниками переговоров друг друга. Переговоры характеризуются взаимным доверием и уважением, последующие их этапы проходят легче. При такой технике ведения переговоров возможно достижение общего успеха.

Любые переговоры начинаются с взаимного изложения позиций. Необходимо с самого начала стремиться найти общую позицию с партнером. При изложении позиции нужно квалифицированно формулировать предложения по решению проблем, нельзя отклоняться от основной линии повествования, преуменьшать или преувеличивать значения проблемы. Важнейшей задачей этого этапа является снятие информационной неопределенности: партнеры узнают и уточняют позиции друг друга, точки зрения на отдельные вопросы.

На втором этапе переговоров происходит обсуждение стоящей проблемы и путей ее решения. Прежде всего обсуждаются самые важные аспекты проблемы, чтобы прийти к соглашению по принципиальным вопросам. Затем проводится обсуждение второстепенных пунктов, по которым договорится относительно легко.

В последнюю очередь обсуждаются те пункты, по которым возможно длительное или безрезультатное согласование.

В процессе ведения переговоров стороны могут подавать свою позицию несколькими способами:

- ◆ открытый способ подачи позиции – высказывание собственной точки зрения без ее сравнения с точкой зрения партнера;

- ◆ закрытый способ подачи позиции – характеризуется бесконечными дискуссиями, которые уводят от основной линии переговоров;

- ◆ подчеркивание общности взглядов на проблему – этот способ облегчает ведение переговоров и применяется тогда, когда стороны хотят добиться положительных результатов;

- ◆ подчеркивание различий – применяется при желании сорвать переговоры.

Успех переговоров зависит от интересов сторон, их потребностей, важности результатов решения проблем для них. После того, как стороны пришли к согласованию позиций, наступает третий этап переговоров – выработка совместных решений. Этот этап является основным. Решения вырабатываются сначала в общей форме, а затем в деталях.

После окончания переговоров необходимо подвести их итоги, провести анализ достигнутого или не достигнутого по сравнению с намеченным, имевшихся трудностей, неожиданностей и т.д.

**Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. В ходе избирательной кампании PR-специалистам приходится работать со следующими стереотипами:

- а) женщина не может быть хорошим политиком

- б) голоса избирателей ничего не решают

- в) политикам нельзя верить

- г) современная политика является проводником коммерческих идей

2. Не допускаются пожертвования в избирательный фонд кандидата из следующих источников:

- а) иностранные государства, организации и граждане

- б) добровольные пожертвования юридических лиц

- в) государственные организации и учреждения

- г) международные организации
- д) органы местного самоуправления
- е) собственные средства кандидатов

3. Наиболее удобным контекстом произнесения публичных речей политическими лидерами считаются:

- а)** ежегодные обращения к народу
- б) церемонии
- в) новогодние обращения
- г) публичные речи на митингах
- д) речи в парламентах, конгрессах, в Государственной Думе РФ

4. Прием, основанный на опережении оппонентов в обнародовании «негативной информации» из прошлого политического лидера:

- а) политический перформанс
- б)** отстройка от конкурентов
- в) намеренная ошибка
- г) вакцинация общественного мнения

5. Типичными ошибками при проведении политических кампаний являются:

- а) информирование аудитории обо всех задачах политической партии
- б)** нежелание ограничить число тем для их публичного обсуждения
- в) наступательные заявления, дискредитирующие оппонентов
- г) использование граффити как средства коммуникации с аудиторией

6. В российской типологии образов политических деятелей отсутствуют следующие образы:

- а) хитрый лис
- б) мифотворец
- в)** прагматик
- г) шут
- д) отличник

7. Оценивая политического лидера, аудитория более всего реагирует:

- а) на его политические убеждения
- б) на тот образ, который создан с помощью СМИ
- в) на отношение политического лидера к семейным ценностям
- г) на результаты деятельности политика

8. Использование намеков, недосказанности, двусмысленных истолкований событий, касающихся конкретного политика, относится к технологиям:

- а) «черных PR»
- б) «желтых PR»**
- в) «коричневых PR»
- г) «серых PR»

9. Наиболее сильный из образов политических деятелей, потеря которого очень эмоционально переживается общественностью:

- а) идейный политик**
- б) царь
- в) отец (вождь)
- г) крепкий хозяйственник

10. В современных политических коммуникациях используются следующие стратегии:

- а) оптимистические
- б) наступательные
- в) концентрированного роста**
- г) диверсифицированного роста
- д) прогрессивные
- е) пессимистические

**Задание 2.** Составьте факт-лист к пресс-релизу. Оформите факт лист в соответствии с требованиями и в едином стиле.

В факт листе укажите важные цифры и факты мероприятия. Например: дата, время, место проведения, количество участников, важные приглашенные гости, спонсоры, исторические факты, другие важные даты и факты, имеющие отношение к мероприятию (минимум 10 фактов).

Критерии:

- Грамотность
- Логика изложения
- Оформление
- Лаконичность
- Структура факт-листа

**Задание 3.** Составьте подробный пошаговый план подготовки пресс-конференции, заполнив таблицу 2. Не упустите из виду ни одну задачу. Можно пользоваться конспектом. Задачи постройте в хронологическом порядке.

Таблица 2

№ п/п	Задача	Сроки исполнения (дата или время)	Ответственные лица
1			
2			
...			

### Контрольные вопросы

1. Перечислите основные характеристики СМИ.
2. Раскройте основные формы подготовки к телевизионному выступлению.
3. Какие основные этапы имеет процесс проведения переговоров?
4. Раскройте типичные ошибки при проведении политических кампаний.
5. Какие стратегии используются в современных политических коммуникациях?

## 7. Имидж, корпоративные отношения

Одним из важнейших направлений деятельности «паблик рилейшнз» является формирование позитивного или эффективного имиджа организации. Современная организация, созданная для достижения конкретных целей, осуществляет свою деятельность в условиях разнообразных взаимодействий и взаимосвязей, в окружении, имеющем разнообразные интересы – экономические, политические, правовые, социальные и пр. К тому же организация постоянно находится в системе разнообразных воздействий, которые несомненно оказывают влияние на ее деятельность и принятые решения. Поэтому регулирование этих сложных взаимодействий и является одной из важнейших функций организации, обуславливающей успешность ее деятельности. Такая регуляция отношений с другими организациями, группами, общественностью в основном направлена на достижение взаимного доверия, гармонизацию отношений. Это предполагает специальное планирование и реализацию контактов и внешней информации на основе гибкого взаимодействия и обратных связей, то есть PR-деятельность. В PR-деятельности решаются разнообразные задачи, однако независимо от их вида и содержания, центральной все же является формирование позитивного имиджа и на его основе – сохранение репутации и выстроенных доверительных отношений.

Поэтому всякая PR-деятельность должна начинаться с создания позитивного имиджа организации, а в дальнейшем его мониторинга и совершенствования. Недаром одно из важнейших правил рекламы гласит: прежде, чем приступить к рекламным акциям или рекламной политике, позаботьтесь о своем благоприятном имидже. Хотя, надо заметить, что формирование позитивного имиджа не «замыкается» только на интересы рекламы.

Как показывает практика, эффективной рекламная деятельность и PR, направленные на формирование привлекательного имиджа, могут быть лишь в том случае, если они базируются на точном понимании его существенных психологических характеристик. Поэтому в первую очередь остановимся именно на них.

В последние годы новое слово «имидж» стало необыкновенно популярным и вытеснило русские синонимы. Стали привычным такие выражения, как «имидж политика», «имидж организации»,

«имидж проекта», «имидж города или региона» и пр. Появилось немало специалистов по формированию любого «эффективного имиджа» – имиджмейкеров, увидели свет публикации по проблеме имиджа, даже заявлена новая наука – имиджелогия. На формирование привлекательного имиджа тратятся огромные средства, особенно в период избирательных кампаний. Правда, оценить результативность деятельности имиджмейкеров очень сложно. С момента первых работ по созданию эффективного имиджа, когда проблема решалась на уровне, соответствующем крылатым выражениям «Имидж у меня нормальный – на здоровье не жалуюсь!» или «Главное в имидже – прическа и галстук», прошло несколько лет. В это процесс активно включилась наука, прежде всего психология. Это естественно, потому что имидж – не что иное, как особый психический образ и содержание его сугубо психологическое. А проблема психического образа в психологии изучена очень хорошо, особенно в таких ее направлениях, как психология личности, социальная перцепция, психология восприятия, психология отношений, социальная психология и пр. Поэтому психологические знания могут быть весьма полезными в имиджмейкерской деятельности.

Однако, прежде чем остановиться на психологическом содержании категории имидж, условиях, факторах и методах формирования эффективного имиджа, зададимся вопросом – а почему, собственно, речь идет об имидже личности или организации, а не об образе, репутации или престиже? Обычно в таких случаях говорят, что это просто экспансия англоязычных терминов. Ответ лукавый. Дело в другом, ведь имидж не просто психический образ, он обладает вполне определенными свойствами. Это следует даже из общепринятого определения имиджа.

Имидж – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа сильно эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо. Американские специалисты вообще рассматривают имидж как сильное впечатление, обладающее большими регуляторными свойствами. То есть имидж – это особый психический образ, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение и отношения личности или группы. Обратим внимание и на другое важное определение, имеющее отношение к проблеме имиджа, – стереотип. Это весьма упрощенный, но в то же время устойчивый психический образ, основанный на обобщении личного опыта, предвзятых представлений, стремлении быстро понять смысл

и сущность явления. Стереотип обладает принципиальным свойством: он одновременно является оценкой и психологической установкой. Принято считать, что оценки и установки, как правило, аргументированы. Стереотипные же оценки и установки сильны и основаны прежде всего на эмоциях, переживаниях, симпатиях или антипатиях, поэтому люди не считают нужным их аргументировать: нечто вроде «этого не может быть, потому что не может быть никогда!» Отсюда их не только предвзятость, но и высокая регулирующая сила – стереотипы во многом определяют поведение и отношения. К тому же многие вообще склонны приписывать некие желаемые или нежелательные черты или качества людям, группам, организациям без достаточных на то оснований, а просто под влиянием эмоций или неосознаваемых причин.

Высокая регулирующая сила имиджа обуславливается еще и тем, что, как говорят психологи, «имидж – это реальность иллюзорного пространства». Данную мысль следует пояснить. Считается, что мы живем как бы в двух мирах – реальном и иллюзорном, или мнимом. В реальном мире происходят события, действуют люди, доминируют отношения, смысл, значения и характеристики которых адекватно отражаются в сознании людей. В нем нет (или очень мало) лукавых версий, искажения и обмана. Если, к примеру, у человека маниакальная акцентуация и он поэтому рвется к власти, то так и говорится, а не навязывается мнение, что он «за радикальные реформы в интересах населения». В иллюзорном пространстве реальность целенаправленно искажается и определенным образом преподносится обычно в соответствии со скрываемыми интересами. Поэтому в большинстве случаев мы имеем дело не с истинной информацией о ком-либо или о чем-либо, а специально сконструированными ее образами, как правило, имеющими характер стереотипов и установок. Иными словами, мы живем в мире внушенных установок, весьма далеких от реальности. На этом, например, строится реклама с ее «хрустящим счастьем» и «райским наслаждением», на этом строится и политика, где, по меткому выражению американских специалистов, «конкурируют не политики, а их имиджи».

Может возникнуть вопрос – почему столь велика регулирующая сила иллюзорного мира? Психологи утверждают, что он психологически намного комфортнее, чем мир реальный, потому что обладает следующими характеристиками:

- он принципиально непроверяемый, следовательно, в нем меньше разочарований;
- он иррационален, поэтому воспринимается как безальтернативная данность;
- он гармоничный, целостный, непротиворечивый, а это у большинства вызывает положительное отношение;
- в нем иная, воспринимаемая как управляемая нами иерархия – мы думаем, что можем на него влиять (например, «наказать», выключив телевизор, если не нравится ведущий или рекламный ролик);
- он всегда исключительно доброжелательно направлен на человека («все во имя человека, все во благо человека», «... ты всегда думаешь о нас» и пр.);
- он освобождает от «мук выбора и ответственности» – человек ведет себя так, как ему подсказывают, как ведут себя привлекательные герои рекламных роликов или имиджевых акций.

Иллюзорный мир все же функционирует не самостоятельно в отрыве от реальности, он часто пересекается с миром реальным. Во время этих «пересечений» он обязательно должен быть похожим на него. Поэтому взаимодействие между миром реальным и иллюзорным осуществляется по схеме:

- метафора (выразительный, легко запоминающийся образ чего-либо, переносящий иные свойства);
- герой (олицетворяет реальность, время или борется с ними);
- знак (характерная символика, внешность, поведение и пр.).

Их поиск, собственно, и составляет главное психологическое содержание имиджмейкерской деятельности.

Из сказанного следует, что имидж – это манипулятивный, привлекательный, легко трактуемый психический образ, воздействующий на эмоциональную сферу человека (иногда на его подсознание), а через них – на объяснительные механизмы сознания и поведения, на выбор, осуществляемый человеком. Действие имиджа основано на сильном эмоциональном впечатлении, когда снижаются механизмы сознательного контроля. Вот в чем главное отличие имиджа от психического образа, отражающего характеристики кого-либо или чего-либо. Если вернуться к первоначальной мысли, то можно утверждать, что репутация, престиж – категории рассудочные, когда отношение возникает в результате осознанного выбора, рационального аргументированного сравнения. Имидж же

скорее дает иллюзию качеств и свойств. Поэтому сейчас многие стали бороться именно за формирование привлекательного имиджа, а не репутацию или престиж.

Возникает вопрос, как быть? Ведь PR провозглашает достижение доверия, стремление к честным корпоративным отношениям, основанным на всеобъемлющем информировании, диалоге и пр., а имидж – образ прежде всего манипулятивный. К сожалению, часто декларируемые цели не соответствуют истинным, хотя похожи на них, внутрисистемные цели расходятся с общими. С этим мы сталкиваемся постоянно, например, «ведомственный, региональный или территориальный эгоизм». Экономические интересы еще более влиятельны. Отсюда следует вывод: в организации взаимодействий надо, безусловно, стремиться к реализации главных принципов PR, но при этом помнить, что существуют и скрывающиеся цели, определяющие активность. Поэтому необходимо хорошо себе представлять, каковы истинные психологические механизмы PR-деятельности, в том числе применяемые при формировании привлекательного имиджа. Справедливости ради, надо отметить, что существует и другая точка зрения относительно психологической сущности имиджа. Ее сторонники (Robinson, Newsom и др.) рассматривают имидж как итог адекватного восприятия организации, ее руководителя, персонала, политики или деятельности. То есть предполагается, что манипулятивные действия не оказывают решающего влияния на образ организации или их вообще нет. Имеющийся опыт показывает, что в конечном счете реальная практика будет сильнее транслируемого имиджа, но для этого необходимо время, порой довольно продолжительное.

**Основные характеристики имиджа как психического образа, его виды и функции.** Напомним, имидж – это все же психический образ, хотя и специально сконструированный, манипулятивный, имеющий характер стереотипа. Поэтому как психическому образу имиджу присущи следующие общие характеристики:

- имидж – объект идеальный, возникающий в сознании людей; он не подлежит прямому измерению, оценить его можно лишь по их отношениям, проявляющимся в общении, деятельности, выборе; поэтому при создании имиджа необходимо проводить его мониторинг и изучать реакции на него;

- эффективный имидж должен быть целостным и непротиворечивым, соответствующим однозначным обобщенным представлениям;
- как идеальное образование имидж неустойчив, его постоянно надо «подкреплять» рекламой или разнообразными целевыми PR-акциями;
- как стереотип имидж должен содержать ограниченное число компонентов, сложность конструкции будет только мешать его восприятию, а следовательно, сделает отношение к нему неоднозначным;
- имидж, хотя он и иллюзорный образ, должен все же быть в какой-то мере реалистичным, явное приукрашивание достоинств приведет к снижению доверия;
- имидж должен быть прагматичным, то есть ориентирован на ограниченный круг задач, соответствующих целям организации или особенностям настоящей ситуации ее развития;
- эффективный имидж должен обладать свойством вариабельности, абсолютно «жесткая и неизменная конструкция» неприемлема, ситуация трансляции имиджа всегда динамична, может возникнуть необходимость внесения корректив;
- имидж должен вызывать сильный эмоциональный отклик, это следует из самого определения.

Научные исследования и PR-практика, как отмечалось, свидетельствуют, что главной функцией имиджа является формирования положительного отношения к кому-либо или чему-либо. Если положительное отношение сформировано, то за ним в следствии влияния социальных связей обязательно последуют доверие и, в свою очередь, – высокие оценки и уверенный выбор. Такова психологическая цепочка, порождаемая положительным отношением. К тому же положительный имидж, как правило, способствует повышению престижа, а следовательно, авторитета и влияния. Позитивный имидж является так же важным фактором высокого рейтинга, что очень важно в насыщенной разнообразной информацией публичной деятельности. Именно поэтому американцы говорят, что положительный имидж стоит миллиарды долларов. На достижение положительного отношения и доверия и должна быть направлена PR-деятельность. При формировании эффективного имиджа надо отчетливо представлять, какой конкретно имидж необходим? Естественно, положительный и привлекательный, но все же необходима

конкретизация, потому что она определяет характер и направленность PR-деятельности, ведь выбор вида или типа имиджа определяет стратегию и содержание деятельности по его созданию. С этой целью были созданы типологии имиджа. Они разрабатывались на базе общих и специальных оснований по критериям сходства и различия. Рассмотрим эти базисные основания и соответствующие им типологии имиджа. Для иллюстрации возьмем типы имиджа организаций.

В качестве первого основания была выбрана направленность проявления, то есть информация о том, по каким признакам формируется имидж. В этом случае имидж бывает:

- внешним, то есть проявляющемся в основном во внешней среде, ориентированной на клиентов или потребителей (фирменный стиль, логотип, слоган, интерьеры офиса, внешний вид персонала и пр.);
- внутренним, формируемым как впечатление о работе и отношениях персонала (корпоративные отношения, этика поведения, особенности делового общения, традиции и пр.).

Очевидно, что между данными видами имиджа могут быть тесные функциональные связи. Мало того, они даже желательны, ибо их несовпадение вызовет недоверие к организации и ее деятельности. Надо заметить, что в нашей практике встречается больше несовпадений, когда внешний имидж соответствует стандартам, а внутренний являет ему полную противоположность.

Второе основание – это эмоциональная окраска имиджа. Опора на него дает всего два типа:

- позитивный имидж (здесь комментарии не требуются, на его достижение направлена вся PR-деятельность);
- негативный имидж (формируется в основном в политике политическими оппонентами с помощью так называемого «черного PR» и антирекламы; в коммерческой деятельности создается существенно меньше, но если такая работа проводится конкурентами, то неявно, опосредованно с использованием психологических технологий «тайного принуждения»).

Третье основание – целенаправленность PR-деятельности. По данному основанию так же выделяют два типа:

- естественный имидж, складывающийся стихийно, без специальных PR-акций и рекламы в результате практической деятельности организации;

- искусственный, создаваемый специально рекламой или PR-акциями и не в полной мере соответствующий характеру и результативности деятельности организации.

Специалистами отмечалось, что на первых этапах PR или рекламной деятельности организации доминируют искусственные имиджи, как бы приукрашивающие реальность, в дальнейшем происходит их взаимная адаптация и сближение.

Четвертое основание – это степень рациональности восприятия. В этом случае имидж бывает:

- когнитивным, дающим «сухую» специальную информацию (ориентирован главным образом на людей сведущих, узких специалистов);
- эмоциональным, чувственным (такой имидж ориентирован на широкую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный отклик).

Пятое основание – это содержание имиджа, соответствие его специфике деятельности. В этом случае выделяют следующие типы:

- политический имидж;
- имидж руководителя (и его команды);
- имидж организации;
- имидж территории (города, региона, страны);
- имидж идеи, проекта.

Каждый из этих типов имиджей имеет свою психологическую специфику, которая и определяет стратегию и методы его формирования, особенности PR и рекламной деятельности.

Изучение имиджей различных организаций, использование психологических закономерностей формирования психического образа, обобщение результатов теоретических и прикладных исследований позволили сформулировать несколько конструктивных требований к названию организации, как условиям и факторам ее эффективного имиджа. Некоторые из них, кстати, могут стать и своеобразным руководством для выбора названия фирмы или организации, если планируется их создание. Перечислим их.

1. Название должно быть кратким. Длинные и труднопроизносимые названия могут запутать потенциальных партнеров или потребителей и, тем самым, негативно повлиять на их отношение. Практика свидетельствует, что если название длинное или его трудно воспроизвести, то переходят либо к безликим сокращениям,

либо непонятной аббревиатуре. Например, в Москве никто никогда не произносит «Центральный парк культуры и отдыха имени А. Горького», а говорят «парк культуры», «парк Горького» или ЦПКО.

2. Название должно быть звучным. Здесь необходимо использовать психологический эффект воздействия звукосочетаниями как фактора внушения. Напомним, что многие звуки воспринимаются нами как некие объекты, реально обладающие пространственно-временными характеристиками. В частности, звук «А» ассоциируется с уверенностью, напором. Звук «У» – с чем-то большим. Звук «И», наоборот, с чем-то маленьким, но не незначительным. Звук «О» эмоционально расслабляет. Звук «Э» как бы придает повышенную значимость. Более подробно с этим психологическим феноменом можно ознакомиться, прочитав рекомендованную литературу.

3. Лучше, когда название является образным, легко представляемым и имеющим отношение к деятельности организации. Образность названия, когда легко постигается смысл и значение и их можно представить, обладает внушающим свойством. Тот же эффект возникает, когда ясна направленность работы организации. Например, название поликлиники «Супермед» отражает направленность и уровень работы, хотя оно не очень образное, но воспринимается однозначно: «мед» – значит медицина, а «супер» – высший уровень качества деятельности. Или «Кока-кола» – здесь так же все ясно: «кока» – это орех, обладающий тонизирующим свойством, а «кола» – специальный вид прохладительного напитка. Абстрактные или непонятные названия, особенно не имеющие отношение к деятельности организации, вызывают настороженное отношение. Вот, к примеру, название фирмы «Фаренгейт» – что это? Из физики знаем, что это единица измерения температуры. Но нет, это, оказывается, название мебельной фабрики. Или «Менатеп» – что это? Но за счет массивированной (и, кстати, очень дорогой) рекламы все к нему через какое-то время привыкли, хотя объяснить все равно никто не может. Правда, всякое правило имеет исключение, например, известная всему миру «Сони». Название абстрактное, но на многих языках звучит очень приятно, вызывая хорошие ассоциации. К тому же в нем удачные звукосочетания. Здесь был использован прием выбора уникального слова. Слово «Сони» никак не переводится и ничего не означает, но оно краткое, выразительное, приятно звучащее. Заметим, это название специалисты «вычисляли» три месяца.

Иногда название вообще не совпадает с профилем фирмы, например, компьютеры «Эппл» («Яблоко»), но это все же не мешает. В чем здесь дело? Анализ показывает, что это произошло за счет высокого качества (стихийный имидж), удачного названия (много хороших ассоциаций), выразительного фирменного стиля, умелой и очень массивной рекламы.

4. Желательно, чтобы в названии отражалась российская ментальность. Все эти «холдинги», «колсантинги», «эксклюзивные дистрибьюторы» и пр. у многих вызывают раздражение и ассоциируются исключительно с криминальным или теневым бизнесом. Анализ свидетельствует, что, скажем, в английском языке практически нет таких слов, которые бы не имели русских синонимов. Мало того, русские синонимы ближе, выразительней и благозвучней. Время англоязычной экспансии заканчивается. Кстати, во Франции запрещено использование слов в названиях из другого языка, если есть французские синонимы. Это достойно подражания.

5. Не рекомендуется в названии ставить свою фамилию без очень веских на то оснований. Сначала надо завоевать хорошую и устойчивую личную репутацию, а потом уже ставить свою фамилию. К примеру, «Шустов» – название одного из лучших армянских коньяков. Кто возразит против этой фамилии, ведь именно Шустов и основал знаменитый коньячный завод, сделал ему блестящую по своим психологическим находкам рекламу? Кстати, очень осмотрительно и продуманно следует рекламировать продукцию фирм с непонятными названиями. Скажем, «Джонсон и Джонсон» – в общем понятно, а вот «Видал Сосун»... Или «Урода» – название косметической фирмы. По-польски – это красавица, а по-русски...

6. Особо осторожно следует использовать аббревиатуры. Основные требования – благозвучность, выразительность, внутренняя динамичность. Удачные варианты: «ВАЗ», «ГАЗ», «МАЗ» (в основном из-за доминирования гласной «а», к тому же из-за частого повторения быстро привыкли). Или «Ижмаш», в этой аббревиатуре есть какая-то внутренняя ритмика ... Неудачные варианты: «ХМЗ», «Промбартэкспорт», АОР «НП НЧ КБК» (есть и такая организация в Татарстане) и т.п.

7. Название должно вызывать положительные ассоциации. Это может быть результатом концентрации внимания на некоторых свойствах, транслируемых названием, или навеянными образами.

Например, название балетного театра «Имперский балет» в этом смысле является показательным.

Как технологии целесообразно использовать при выборе названия организации или его конструировании? Существует несколько подходов, которые в определенной степени пересекаются с отмеченными выше психологическими требованиями. Остановимся на главных из них.

1. Заимствование названия. Заимствование – это использование слов из другого языка, которые звучат эффектно и могут произвести впечатление. Например, модельер Клямин в рекламе называет себя Том Кляйм, вполне звучно и «загранично».

2. Использование символов. Обычно их применяют как для фирменной символики, так и при выборе названия.

3. Применение приемов метонимии, т.е. приема речи, когда название одного объекта используется для другого, ассоциируемого с первым. Пример: «Белый дом» – президент (в США). Удачные варианты в нашей стране – «Слава», «Мастер» и пр. Такие названия как бы являются гарантом качества продукции. Или, например, название музыкального камерного ансамбля «Виртуозы Москвы». В нем собраны действительно превосходные музыканты, но само название является своеобразной психологической установкой на восприятие их искусства.

4. Обращение к воспоминаниям. Эффективность такого названия зависит от выбора ключевого слова, вызывающего поток положительных воспоминаний и чувств. Например, название телепрограммы и журнала «Русский Дом». Дом на Руси всегда был значимым символом добра, единения, уюта, тепла. Такое название сразу становится своеобразным паролем, помогающим быстро устанавливать доверительные отношения.

5. Ритмическая основа произнесения. Это очень сильный прием. Он способствует быстрому и непроизвольному запоминанию. Удачные варианты: «Кока-кола», французское шампанское «Дом Периньон» и пр.

6. Юмор. Потенциально его возможности огромны. Но к сожалению, интересных вариантов не так уж много. Больше сомнительных примеров: магазин верхней одежды больших размеров «Три толстяка». Такое название вызывает скорее отрицательные эмоции и ассоциации. А раньше такие магазины назывались гораздо более

привлекательно – «Богатырь». Некоторые образцы могут восприниматься как юмористические, но о чем при этом думали создатели, что они имели в виду – неизвестно. Например, такое яркое название кафе: «Елисейские Поля» на Коровинском шоссе». Или обувной магазин «Угадай размер». Или овощной магазин «Кураре».

7. Слияние – соединение двух и более слов, когда формируется как бы новое качество (например, «парабеллум»). Иногда новое слово – название является комбинацией из частей других слов – это уже семантика (например, «госстрах», кстати, психологически крайне неудачное из-за доминирования слова «страх»).

8. Присоединение и сокращение. Часто заключается в добавлении звучной приставки или характерного суффикса – «Пан Американ» и пр.

9. Названия-подражания. Здесь просматривается отчетливое стремление «примазаться к раскрученному имиджу». Например, всем известны и прекрасно себя зарекомендовали автомобили «БМВ», так вот китайцы стали выпускать куртки и пр. с названием «БВМ» и очень похожей символикой.

Приведенные психологические рекомендации, как отмечалось, являются своеобразными факторами эффективности, поэтому их использование является гарантией формирования положительного имиджа организации.

**Задание.** Ответьте на вопросы теста.

1. Имидж компании – это:

а) атрибут компании, который может сформироваться стихийно

б) исключительно результат усилий PR-менеджеров компании

в) одна из задач PR-деятельности, решение которой возможно только в комплексе с остальными PR-задачами

2. Понятие «типовой фирменный стиль» означает:

а) разновидность фирменного стиля, применяемого в сфере торговли продуктами питания

б) ошибочный вариант использования фирменного стиля компанией

в) один из вариантов использования фирменного стиля, закрепленный в общероссийском реестре фирменных стилей РФ

3. Историю компании (корпоративную легенду) обычно:
- а) выдумывают или «додумывают» в целях сделать компанию более основательной в глазах общественности
  - б) представляют аудитории так, как это было на самом деле
  - в) не считают важным элементом в PR-деятельности компании
4. Понятия имидж и репутация в PR-коммуникациях:
- а) обозначают одно и то же
  - б) не равны друг другу
  - в) синонимы, если используются по отношению к личности, а не к компании
5. Носителями фирменного стиля являются:
- а) фирменный цвет
  - б) фирменный шрифт
  - в) фирменный блок
  - г) фирменный конверт
  - д) фирменный пакет
6. Публицитный капитал – это:
- а) денежные суммы, которые планируется вложить или которые были вложены в PR-кампанию организации
  - б) имиджевый капитал, капитал известности компании (организации)
  - в) стоимость работ по созданию фирменного стиля компании
  - г) прогнозируемая стоимость компании на рынке
7. В соответствии с Гражданским кодексом РФ объектом правовой защиты является:
- а) корпоративный имидж компании
  - б) деловая репутация граждан и юридических лиц
  - в) корпоративная политика компании
  - г) генеральная стратегия корпорации
8. Попадание компании в рейтинг деловой репутации независимой организации:
- а) свидетельствует о ее трудностях репутационного характера
  - б) демонстрирует внимание к компании со стороны государственных структур
  - в) автоматически повышает репутацию оцениваемой компании

9. Источниками гудвилла могут выступать:
- а) конкретный менеджер по работе с клиентами
  - б) стоимость имущественного комплекса компании
  - в) круг постоянных клиентов**
  - г) стоимость упаковки продукта, выпускаемого компанией
10. Оценка деловой репутации является актуальной в случае:
- а) покупки (продажи) бизнеса
  - б) рассмотрения вопроса о премировании работников компании
  - в) слияния и поглощения**
  - г) мониторинга СМИ на предмет выявления их заинтересованности в сотрудничестве с компанией
11. Стоимость корпоративной культуры организации:
- а) влияет на стоимость деловой репутации компании
  - б) фиксируется только в отчетах по развитию внутрикорпоративных коммуникаций**
  - в) никак не измеряется и ни на что не влияет
  - г) служит основанием для создания корпоративных мифов и историй (легенд)
12. Инвестиции в репутацию компании – это:
- а) вложения, результат которых всегда сомнителен и связан с бизнес рисками
  - б) долгосрочные вложения, отдачу от которых удастся измерить лишь спустя несколько лет**
  - в) вложения, рассчитанные на быстрый (несколько месяцев) результат
  - г) маркетинговый миф, грамотные инвестиции возможны только в имидж компании
13. Основаниями для выбора репутационной стратегии компании являются:
- а) предпочтения целевой аудитории
  - б) руководство компании**
  - в) команда (сотрудники) компании
  - г) репутационные стратегии, используемые конкурентами
  - д) продукты (услуги) компании
  - е) емкость отрасли, в которой работает компания (организация)

- ж) достижения компании
- з) финансовые показатели компании

14. Определите последовательность формирования корпоративного имиджа организации:

- а) корпоративная миссия
- б) корпоративная индивидуальность**
- в) видение
- г) корпоративная идентичность

15. Репутационный депозит – это:

а) коммуникационный инструмент взаимодействия с аудиторией, в который интегрированы приемы рекламы, имиджмейкинга, работа со СМИ

**б) комплекс мер по формированию, поддержке и защите репутации, базирующийся на реальных достижениях организации и направленный на ее перспективное развитие**

в) уровень доверия со стороны аудитории по отношению к организации, поддерживающий компанию в кризисный период

16. Внешний имидж, созданный с помощью определенных визуальных атрибутов, для личности – аксессуаров, одежды, макияжа, называется:

- а) кинетический
- б) средовый**
- в) габитарный
- г) овеществленный

17. На практике корпоративный (организационный) имидж – это:

а) образ организации в представлении различных групп общест-венности

б) сумма имиджей основных руководителей организации и собирательного обобщенного образа персонала, его вежливости, опыта, квалификации и т.д.

**в) сложившийся в силу стихийных обстоятельств и спланиро-ванных действий PR-менеджеров образ компании, транслируемый через публикации в СМИ**

18. Условие, соблюдение которого обеспечивает наиболее яркую трансляцию фирменного стиля компании:

а) фирменное оформление помещения, стиль одежды и стиль общения персонала

б) фирменное оформление сайта компании

**в) четкое следование инструкциям бренд-бука организации**

г) фирменное оформление продукции (услуг) компании

19. К основным функциям корпоративных СМИ относятся:

а) имиджевая

б) образовательная

**в) информационно-просветительская**

г) социально-педагогическая

д) организационно-управленческая

е) рекреативная

20. Корпоративным называют издание:

а) выпускаемое корпорацией с целью получения прибыли

б) издаваемое корпорацией с целью продвижения своих услуг и продуктов

**в) решающее внутренние задачи корпорации**

21. Типы событий, используемых во внутрикорпоративных коммуникациях:

а) информационно-развлекательные

б) рабочие

**в) досуговые**

г) выдуманные

22. Отдел по внутрикорпоративным коммуникациям необходим:

а) всем организациям, так как внутренний имидж компании дает неоспоримые преимущества в бизнесе

б) только крупным организациям, имеющим филиалы и представительства – в целях выработки единых стандартов культуры организации

**в) компаниям любого масштаба, работающим на рынках**

г) предприятиям, работающим в условиях большого риска слияния или поглощения

23. Целевой аудиторией внутрикорпоративных связей с ответственностью являются:

- а) управленческий персонал
- б) профсоюзы
- в) семьи сотрудников**
- г) партнеры компании
- д) служащие компании
- е) наиболее уважаемые клиенты компании

24. В целях налаживания взаимовыгодных коммуникаций между работниками и руководством компании встречи и обсуждения между ними:

- а) следует проводить каждые две недели
- б) необходимы не реже одного раза в три месяца
- в) необязательны, для этого подойдут корпоративные праздники или корпоративное СМИ**

25. В ситуации слияния или поглощения время, необходимое на преодоление «кризиса репутации» компании для ее сотрудников, составляет:

- а) 2-3 месяца
- б) около 6 месяцев**
- в) 1-2 года
- г) 3-5 лет

26. Корпоративные кодексы – это:

- а) документально закреплённые нормы делового поведения сотрудников компании**
- б) общие для всех сотрудников правила поведения
- в) элемент имиджирования компании во внешней среде

#### **Контрольные вопросы**

1. На что направлена рекламная деятельность и PR?
2. Перечислите основные характеристики имиджа.
3. С каких основных моментов начинается всякая PR-деятельность?
4. Для чего нужен отдел по внутрикорпоративным коммуникациям?
5. Перечислите основные функции корпоративных СМИ.

## 8. Фандрайзинг

**Фандрайзинг**, иногда *фандрэйзинг* (от англ. *Fundraising*) – процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом. Вопрос привлечения инвестиций является всеобъемлющим: финансовые средства нужны всем: одним, чтобы совершить благое дело, другим – чтобы прирастить объем уже существующей денежной массы, третьим – чтобы дать толчок к развитию организации в самом начале ее деятельности.

Большинство российских некоммерческих организаций живут по принципу: «Что с неба упало, то мое», т.е. не занимаются регулярным и продуманным сбором средств. В результате, денег у них либо не хватает, либо нет совсем.

Во многих западноевропейских странах, и особенно в США, к деньгам и к благотворительности относятся очень серьезно. Еще даже не до конца обдумав суть и детали проекта, начинают собирать на него деньги. Объясняется это, в том числе, и тем, что в этих странах государство никогда не финансировало всю социальную сферу. Значительную часть проблем решали только благотворительные организации, которые могли надеяться в финансовом плане только на себя, на свое умение привлечь спонсора, организовать работу, добиться хорошей репутации. В России же очень часто мысль о том, где взять деньги на проект, приходит последней. Мы не привыкли думать о деньгах, мы привыкли их получать от государства.

По своей сути фандрайзинг мало чем отличается от поиска инвесторов. Отличия заключаются в том, что инвесторов обычно ищут под коммерческие проекты, «всерьез и надолго», для создания основных фондов, когда отдача от инвестиций предполагается спустя довольно длительное время. Целью инвестора является извлечение прибыли. Фандрайзинг же обычно связан с поиском средств под некоммерческие проекты, которые в принципе не могут быть реализованы в коммерческом режиме и когда испытывается нехватка оборотных средств на реализацию проектов и программ – не на создание основных фондов, а на деятельность.

Основными задачами фандрайзинга будут являться:

1. сбор средств;

2. приобретение новых партнеров и друзей организации;
3. возможность открыто заявить о себе и информировать о своих целях.

Фандрайзинг может быть «внутренним» и «внешним» по способу осуществления.

- *Внутренний фандрайзинг* – это когда разработкой и реализацией поиска финансирования осуществляют сотрудники организации самостоятельно.

- *Внешний фандрайзинг* – это поиск финансирования, осуществленный посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. В данном случае в этой роли могут выступать как независимые эксперты, так и специализированные фандрайзинговые фирмы.

Методы:

- *Телефандрайзинг (telefundraising)* – обращение к потенциальным донорам и благотворителям по телефону и по факсу.

- *Почтовый фандрайзинг (mail fundraising)* – обращение к потенциальным донорам и благотворителям по почте.

- *Индивидуальный фандрайзинг (individual fundraising)* – персональное обращение к донорам и благотворителям в личной беседе.

- *Солофандрайзинг (solo fundraising)* – приобретение поддержки.

- *Событийный фандрайзинг (events fundraising)* – проведение различных мероприятий (аукционов, выставок, лотерей, презентаций, обедов и т.д.)

Возможные источники привлечения ресурсов:

- Компании;
- Частные лица;
- Фонды;
- Государственные органы.

Все эти источники могут выступать в качестве:

- Финансового спонсора;
- Спонсора на условиях бартера;
- Инвестора;
- Грантодающей организации;
- Мецената;
- Донора.

Разница между донорами, меценатами и спонсорами состоит в следующем:

- Доноры – это организации, в миссии которых предусмотрено предоставление безвозвратной финансовой, технической помощи на конкурсном основании.

- Меценатство – это благотворительная помощь физических лиц на добровольном безвозвратном основании.

- Спонсорство – это конкретная помощь юридических и физических лиц на определенных условиях.

Все сущности, которые могут выступать источником привлечения ресурсов, можно называть «партнерами».

Фандрайзинговая стратегия. Важными аспектами фандрайзинговой стратегии являются следующие:

- Написание бизнес-плана проекта.
- Написание спонсорского предложения.
- Четкое определение целевой аудитории проекта для дальнейшего определения потенциальных спонсоров.

- Установление таких взаимоотношений с партнерами, которые удовлетворяют интересам обеих сторон.

- Правильное закрытие проекта (включает в себя работу с партнерами после окончания проекта для создания возможности дальнейшего долгосрочного сотрудничества).

Важным аспектом составления спонсорского предложения является выделение определенных спонсорских пакетов с разными условиями сотрудничества и привилегиями – для генерального спонсора, эксклюзивного спонсора, медийного спонсора и т. д. Стоимость спонсорского пакета может достигать нескольких миллионов евро в зависимости от масштаба проекта, географии и целевой аудитории.

**Задание.** Ответьте на вопросы теста.

1. Стратегия PR-кампании, реализуемая через медленное наращивание объемов информационных материалов и количества других мероприятий для достижения максимума в конце кампании, называется:

- а) «крейсерской»
- б) стратегией «большого события»
- в) стратегией «рывка»
- г) стратегией «быстрого финала»

2. График Ганта используется в целях:

- а) более точного расчета бюджета PR-кампании
- б) определения сильных и слабых сторон организации
- в) наглядной демонстрации последовательности действий, а также их возможных пересечений в процессе реализации PR-кампании
- г) оценки эффективности PR-кампании

3. Обычно на исследования от бюджета всей PR-кампании отводится:

- а) 60-70%
- б) 40-50%
- в) 10-15%**
- г) 5%

4. Базовыми основами медиапланирования являются:

- а) социологические данные о целевой аудитории
- б) маркетинговые данные о конкурентах
- в) бюджет PR-кампании
- г) все данные конкретных СМИ (тираж, рейтинги медиаканалов и отдельных программ, данные о зрительской или читательской аудитории)

5. События, которые произошли сами по себе, но были удачно использованы в PR-деятельности организации:

- а) случайные
- б) плановые**
- в) присоединенные
- г) выдуманные

6. Под установочной кампанией понимают:

- а) исследование, цель которого – выявить доминирующие настроения аудитории
- б) первичную PR-кампанию в политике, проводимую с целью уточнить политические предпочтения граждан**
- в) кампанию, направленную на формирование привлекательной идеи, которая в дальнейшем окажет воздействие на модель поведения индивида и группы
- г) любую PR-кампанию, цель которой – наладить коммуникацию между аудиторией и организацией (персоной)

7. Медиа картой называют:
- а) документ, в котором перечислены все СМИ, сотрудничающие с отделом по связям с общественностью, и географическое месторасположение их редакций
  - б) документ, в котором фиксируются сведения, необходимые для налаживания и поддержания полезных и эффективных отношений компании со СМИ
  - в) карту медийного рынка России, этот документ публикуется в начале каждого календарного года Министерством печати РФ

8. Агентство, осуществляющее PR-поддержку различных секторов современного бизнеса, называется:

- а) агентством полного цикла
- б) сетевым агентством
- в) аффилированным агентством
- г) агентством широкого профиля

9. К форматам роад-шоу относятся:

- а) семинары и конференции
- б) флэш-мобы
- в) дни рождения компании
- г) встречи с избирателями
- д) посещения промышленных объектов
- е) саммиты

10. В борьбе за местный рынок с транснациональными корпорациями региональные компании успешно используют следующие резервы:

- а) патриотизм потребителей
- б) небольшую стоимость продукта для потребителя
- в) более глубокое знание потребностей и запросов местной аудитории
- г) экономию времени и пространства в процессе общения с потребителями
- д) априорную известность региональных производителей на местных рынках

11. Определите значимость (от большего к меньшему) информационных каналов при проведении коммерческой PR-акции на местном уровне:

- а) местные СМИ
- б) органы местной власти**
- в) социальные сети, слухи

12. Метод бюджетирования PR-кампании, в котором затраты рассчитываются исходя из поставленных целей и задач, называется:

- а) метод исчисления «от наличных средств»
- б) метод конкурентного паритета
- в) метод отчисления процента от объема прибыли
- г) метод учета изменившихся финансовых показателей

13. Принципы технологии флэш-моба:

- а) информация об акции не должна появляться в открытых источниках
- б) участниками флэш-моба являются люди до 30 лет
- в) флэш-моб не должен носить политический, коммерческий, религиозный характер
- г) в акции не должны принимать участия работники СМИ и сферы рекламы
- д) флэш-моб должен начинаться и заканчиваться внезапно
- е) наиболее эффективными являются флэш-мобы для жителей мегаполиса

14. Данные, которые обычно содержатся в медиа карте:

- а) базовый перечень СМИ, с которыми компания намерена работать
- б) коэффициент доверия к СМИ со стороны аудитории
- в) реальный тираж и состав аудитории СМИ
- г) график выхода в свет изданий и программ СМИ
- д) информация о логотипе издания
- е) количество рекламных полос в издании (или рекламных минут в эфире)
- ж) адрес редакции, телефоны и другая контактная информация

#### **Контрольные вопросы**

1. Что является базовыми основами медиа-планирования?
2. Перечислите основные принципы технологии флэш-моба.
3. Какова разница между донорами, меценатами и спонсорами?
4. Что называют медиа-картой?
5. Какие данные содержит медиа-карта?

## **Вопросы к контролируемому мероприятию «Связи с общественностью в органах власти»**

- 1) История развития связей с общественностью в государственном управлении.
- 2) Развитие структур и институтов по связям с общественностью в России.
- 3) Информационное пространство и информационный процесс.
- 4) Государственная информационная политика и ее роль в деятельности PR-служб.
- 5) Правовые и этические основы деятельности PR-служб в органах власти и управления.
- 6) Организация работы PR-служб: общие принципы и их реализация в региональных органах власти.
- 7) Информационно-аналитическое обеспечение и планирование деятельности PR-служб.
- 8) Инструменты PR-служб.
- 9) Общие проблемы взаимодействия общественных объединений и структур государственной власти.
- 10) Политические партии и гражданские объединения как партнеры PR-служб.
- 11) Работа PR-служб со СМИ.
- 12) Методы формирования имиджа организации и лидера.
- 13) Технологии PR в конфликтной ситуации.
- 14) Основные этапы PR-управления в политической сфере.
- 15) Стратегии предвыборной работы с электоратом.
- 16) Брэндинг в бизнесе.
- 17) Брэндинг в политике.
- 18) Социальный брэндинг.
- 19) Региональный брэндинг.
- 20) Медиа-брэндинг.
- 21) Фирменный стиль.
- 22) Планирование бюджета.
- 23) Что такое «тендер»? Организация тендера. Тендерная документация.
- 24) СМИ как основной канал воздействия PR-технологий.
- 25) Управление информацией и конструирование новостей.
- 26) Приемы создания и усиления новостей.

- 27) Особенности PR-текстов и общие требования к их подготовке.
- 28) Основные правила для составления пресс-релиза. Информационное письмо (бэкграундер).
- 29) Публичное выступление, этапы подготовки.
- 30) Новостные PR-мероприятия. Пресс-конференция.
- 31) Новостные PR-мероприятия. Брифинг.
- 32) Новостные PR-мероприятия. Конференция.
- 33) Новостные PR-мероприятия. Презентация.
- 34) Новостные PR-мероприятия. Пресс-тур.
- 35) Какую роль играют стереотипы и мифы в PR?
- 36) Слухи как элемент устной коммуникации.
- 37) PR-кампании в Интернете и телефонных сетях.
- 38) Типы коммуникации в Интернете.
- 39) Модели Интернет- присутствия.
- 40) Антикризисный PR. Управление конфликтами.
- 41) Финансовый PR.
- 42) Экологический PR.
- 43) Спонсоринг. Преимущества. Основания для выделения средств.
- 44) Фандрайзинг. Спонсорский пакет.

**Тематика рефератов по курсу  
«Связи с общественностью в органах власти»**

1. Роль кинематографа в PR-практике.
2. Деятельность службы PR политических партий (на конкретном примере).
3. PR в деятельности силовых структур.
4. PR в Интернете.
5. Работа с лидерами общественного мнения в онлайн среде.
6. Технологии ведения информационно-психологических войн.
7. Противодействие информационной агрессии в сети Интернет
8. Создание и продвижение персонального бренда политика в сети Интернет.
9. Лоббизм. Формы и методы лоббистской деятельности.
10. Слухи и сплетни как инструменты PR.
11. Деструктивные технологии в избирательных кампаниях.
12. Манипуляции в сфере общественных отношений.
13. Бренд и брендинг.
14. Социальная ответственность бизнеса: сущность и перспективы развития в России.
15. Технологии формирования позитивного общественного мнения в отношении решений и проектов органов государственной власти.
16. Агитационно-рекламное сопровождение избирательных кампаний.
17. Юридическое сопровождение избирательных кампаний.
18. Внешнеполитическая пропаганда и PR.
19. Невербальные коммуникации и PR.
20. Лоббирование в представительных органах государственной власти как элемент политических PR-технологий.
21. Взаимодействие органов власти с политическими партиями и движениями, некоммерческими организациями.
22. Репутация органов власти как предмет деятельности службы по связям с общественностью.

## Глоссарий

**Авторитарный** – основанный на слепом подчинении власти, навязывающий другим свои взгляды.

**Авторитет** (от лат. власть, влияние), в широком смысле – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком – одна из форм осуществления власти.

**Анкета** – в исследовании инструмент, состоящий из перечня специальным образом подобранных и сформулированных вопросов, задаваемых респондентам для сбора относящейся к данной теме первичной информации.

**Барьеры восприятия информации** – информационные фильтры, зависящие как от ментальных уровней, ситуационных состояний, психофизиологических особенностей самих целевых групп, так и от технологий прохождения информационных потоков через окружающую целевые группы среду.

**Бизнес-ритуал** – это необходимая и объективно обусловленная составляющая функционирования организации, способствующая ее адаптации, целедостижению, интеграции и поддержанию ценностного стандарта в окружающей среде.

**Бренд** – сложный коммуникативный объект, отражающий проектируемые и фактические представления потребителей о продукте, передаваемый средствами визуальной, вербальной, кинестетической, событийной, мифологической и прочей коммуникацией. Речь может идти о товарном или корпоративном бренде.

**Бюрократия** (франц. бюро, канцелярия), первоначально – власть, влияние руководителей и чиновников аппарата правительства; в дальнейшем – обозначение слоя служащих в крупных организациях, возникших в различных сферах общества. Как необходимый элемент управления администрации бюрократия превращается в особый социальный слой, которому присущи: иерархичность, строгая регламентация, разделение труда и ответственности в осуществлении формализованных функций, требующих специального образования. Бюрократии свойственны тенденции к превращению в привилегированный слой, независимый от большинства членов организации, что сопровождается нарастанием формализма и произвола, авторитаризма и конформизма, подчинением правил и задач деятельности организации главным образом целям ее укрепления и сохранения.

**Государство** – политико-территориальная суверенная организация особой публичной власти, внешне выраженная в специальном аппарате управления и придающая своим велениям общеобязательную силу для населения всей страны.

**Гражданское общество** – сфера самоуправления свободных граждан и их добровольческих союзов, ассоциаций, огражденных соответствующими законами от вмешательства и произвола со стороны государственной власти. Термин введен Аристотелем, который называл гражданским обществом сообщества свободных и равных граждан, связанных между собой определенной формой политического устройства (государство-полис). В 17-18 вв. гражданское общество противопоставлялось абсолютистско-феодальному государству. В распространенном современном значении гражданское общество обозначает совокупность отношений в сфере экономики, культуры и др. сферах, развивающихся в рамках демократического общества независимо, автономно от государства. Гражданское общество предполагает существование широкого круга демократических прав и свобод.

**Гуманизм** – направление мышления и деятельности, ориентированное на благо всех людей как высшую ценность и высший смысл жизни при безусловном уважении свободы каждой личности.

**Демократия** (от греч. demos – народ и kratos – власть) – форма государственно-политического устройства общества, основанная на признании народа в качестве источника власти.

**Доктрина** (от лат. doctrina) – учение, научная или философская теория, система, руководящий теоретический или политический принцип.

**Идеология** (от идея и ...логия) – система политических, правовых, нравственных, религиозных, эстетических и философских взглядов и идей, в которых осознаются и оцениваются отношения людей к действительности, совокупность убеждений, установок и взглядов, образующихся на основе либо относительно тесных, либо относительно свободных связей. Иногда идеологию определяют как «ложное сознание» – мировоззрение, навязанное индивиду либо социальной группе с помощью средств массовой коммуникации.

**Интегрированные маркетинговые коммуникации** – практика унификации всех средств маркетинговых коммуникаций, начиная с рекламы и заканчивая упаковкой, для передачи целевой аудитории последовательного убедительного сообщения, способствующего наиболее полной реализации целей PR-кампании.

**Инвенция** – отбор аргументов, эмоциональных отсылок.

**Интервью глубинное** – опрос респондента, проводимый в форме беседы по интересующему кругу вопросов. Интервьюер имеет путеводитель (гайд), где изложены главные темы и вопросы, которые он должен затронуть в ходе беседы.

**Коллектив** (от лат. *collectivus* – собирательный) – относительно компактная социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретной общественной задачи (коллектив трудовой, учебный, военный, спортивный и др.).

**Компромисс** (от лат. *compromissum*) – соглашение на основе взаимных уступок.

**Коммуникативные барьеры** – препятствия, связанные с логическим, фонетическим непониманием, социально-культурными особенностями, чувством неприязни, недоверия между партнерами и мешающие достичь взаимопонимания.

**Коннотации** (надстроечные сообщения) – мысли и образы, которые получатель надстраивает над полученным сообщением, тем самым делая его «своим».

**Консенсус** (лат. *consensus* – согласие, единодушие) – принятие решений в парламентах, на конференциях или совещаниях, при заключении международных договоров на основе общего согласия участников без проведения формального голосования при отсутствии формально заявленных возражений. Метод консенсуса признан также в ряде органов ООН, применяется на международных конференциях и совещаниях, проводимых в ее рамках.

**Консерватизм** (франц. *conservatism*, от лат. *conservo* – охраняю, сохраняю) – совокупность разнородных идейно-политических и культурных течений, опирающихся на идею традиции и преемственности в социальной и культурной жизни. В ходе истории консерватизм приобретал различные формы, но в целом для него характерны приверженность к существующим и устоявшимся социальным системам и нормам, неприятие революций и радикальных реформ, отстаивание эволюционного, ограниченного развития. В условиях социальных перемен консерватизм проявляется в требованиях реставрации старых порядков, восстановления утраченных позиций, в идеализации прошлого. Впервые термин «консерватизм» употреблен Ф. Шатобрианом; обозначал концепции, выражающие идеологию аристократии периода Французской революции кон. 18 в. (Э. Берк, Ж. де Местер, Л. Бональд). В период утверждения капитализма консерватизм на Западе противостоял либерализму и социализму.

**Контент-анализ** – особый вид исследования, который сочетает в себе черты качественных исследований (смысловой анализ текста) и

количественных исследований (статистический анализ текста). Контент-анализ по выбранной теме позволяет получить ответы на многие вопросы, связанные с исследованием текста как части процесса коммуникации: кто говорит, что говорит, как, кому, с какой целью, с каким результатом.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение сторон, мнений, сил.

**Конформизм** (от позднелат. – подобный, сообразный) – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления.

**Копирайтер** – автор, придумывающий рекламную и PR-стратегию и основную тему рекламы или PR-сообщения, включая все ее текстуальные составляющие: сценарий, слоган, месседж, подписи к плакатам и заголовки, иногда знаки-образы.

**Концепция** (от лат. *conceptio* – понимание, система) – определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

**Кризис** (от греч. *krisis* – решение, поворотный пункт, исход):

1) резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние (например духовный кризис);

2) Острое затруднение с чем-либо (например с производством или сбытом товаров); тяжелое положение – ситуация нарушения привычного хода жизни человека или организации, чреватая непредсказуемыми последствиями.

**Лидер** (от англ. *leader* – ведущий, руководитель):

1) глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе;

2) участник спортивного состязания, идущий впереди.

**Лидер мнений** – человек, который может повлиять на отношение группы к определенным проблемам:

1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности;

2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества или общности. Понятие личности следует отличать от понятий «индивид» (единичный представитель человеческого рода) и «индивидуальность» (совокупность черт, отличающих данного индивида от всех др.). Личность определяется данной системой общественных отношений, культурой и обусловлена также

биологическими особенностями.

**Лоббирование** – организация содействия прохождению тех или иных законопроектов, является вполне легальным видом профессии, которая сама регулируется соответствующими законами.

**Лояльность** (от франц. или англ. – верный) – 1) верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя); 2) корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо.

**Массовая коммуникация** – систематическое распространение сообщений среди численно больших рассредоточенных аудиторий в целях воздействия на оценки, мнения и поведение людей.

**Медиа** – средства доведения информации до потребителя. К ним относятся пресса, радио, телевидение, уличные рекламные щиты, почтовая рассылка, Интернет.

**Медиа-кит** – подборка письменных материалов, сформированных в отдельной папке. Медиа-кит может включать в себя пресс-релиз, биографии выступающих, копии речей, произнесенных на пресс-конференции; буклет компании или спонсоров, события, слайды, схемы и статистические таблицы, фотографии и пр.

**Media relations** (отношения с прессой) – совокупность организационных и творческих действий, направленных на развитие контактов с печатными и электронными СМИ. Сюда относятся пресс-конференции, рассылка пресс-релизов, пресс-туры и т.д.

**Медиация** – процедура прогрессивного вмешательства в конфликт, в ходе которой его участники с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь приемлемого соглашения, которое соответствовало бы их интересам.

**Миф** – яркая и подлинная действительность, ощущаемая, вещественная, телесная реальность, совокупность не абстрактных, а переживаемых категорий мысли и жизни, обладающая собственной истинностью, достоверностью, закономерностью и структурой и в то же время содержащая в себе возможность отрешенности от нормального хода событий, возможность существования иерархии бытия.

**Мифодизайна концепция** – структурированная видением потребителя функциональная философия фирмы, организации или человека, соблюдающих функциональные требования заключающих их в себе систем на эстетической основе видения проектировщика.

**Менталитет** (фр. mentalite – склад ума, мироощущение) – единая, синкретическая форма осознания социально-политической системы, которая формируется в результате осмысления политического опыта

индивидуальным и коллективным политическим сознанием и выражает актуальные для данного политического коллектива ценности.

**Модератор** – человек со специальной теоретической подготовкой и практическими навыками, который руководит и следит за ходом дискуссии по заранее подготовленному плану (путеводителю).

**«Мозговая атака»** («мозговой штурм», метод «Дельфи» и пр.) – способ генерации идей, с помощью которых в дальнейшем можно решить ту или иную проблему, заключающийся в групповой генерации и фиксации идей при полном отказе от их критики на первоначальном этапе.

**Мониторинг** – своевременное и регулярное отслеживание совокупного информационного поля с последующей выборкой интересующего материала по выбранной теме.

**Нейролингвистическое программирование (НЛП)** – 1) теория о взаимодействии человека с окружающим миром посредством внутреннего программирования; 2) дисциплина, занимающаяся моделированием (выявлением, формализацией) и передачей успешного опыта в самых различных областях; 3) комплекс психологических техник управления индивидуальным и коллективным сознанием.

**Нигилизм** (от лат. – ничто) – отрицание общепринятых ценностей: идеалов, моральных норм, культуры, форм общественной жизни. Получает особое распространение в кризисные эпохи общественно-исторического развития. Общественность – внутренняя и внешняя среда некой организации или проекта. Включает в себя такие категории, как персонал фирмы, члены общественного образования, партнеры и оппоненты, реальные и потенциальные потребители товаров и услуг некой организации, причем эти товары и услуги могут как выступать в виде материализованных предметов, так и принимать форму лидеров, программ, идей и т.д.

**Ньюсмейкер** – это журналистский термин, обозначающий человека, обладающего достаточным количеством информации и компетентности, чтобы выступать в качестве источника.

**Олигархия** (греч. oligarchia, от oligos – немногочисленный и arche – власть) – режим, при котором политическая власть принадлежит узкой группе лиц (богачей, военных и т. п.).

**Оперативный брифинг** – пресс-конференция продолжительностью менее 30 мин.

**Паблик рилейшнз** – содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена

(информацией) и оценки общественной реакции

**Переговоры** – форма коммуникации, направленная на совместные действия двух сторон с целью прийти к общему решению по интересующему вопросу.

**Плутократия** (греч. plutokratia, от plutos – богатство и ...кратия) – государственный строй, при котором политическая власть формально и фактически принадлежит богатой верхушке общества; отсюда – плутократы.

**Плюрализм** (от лат. pluralis – множественный) – философское учение, согласно которому существует несколько (или множество) независимых начал бытия или оснований знания.

**Политика** (греч. politika – государственные или общественные дела, от polis – государство) – сфера деятельности, связанная с отношениями между социальными группами, сутью которой является определение форм, задач, содержания деятельности государства. Различают внешнюю и внутреннюю политику. Внутренняя политика охватывает основные направления деятельности государства, партий (экономическая, социальная, культурная, техническая политика и др.). Внешняя политика охватывает сферу отношений между государствами.

**Политическая партия** (лат. часть) – один из важнейших институтов политической системы. Это специализированная политическая организация, выражающая интересы социальных групп, объединяющая их наиболее активных представителей и ставящая своей целью завоевание государственной власти, либо участие в ней.

**Право в узком значении** – система общеобязательных социальных норм, регулирующих поведение людей, установленных и охраняемых государством; в более широком смысле охватывает также правовые отношения и основные права гражданина.

**Правовое государство в политико-юридической теории** – государство, важнейшими признаками которого являются: господство закона во всех сферах общественной жизни; связанность законом государства и его органов; судебная защита прав граждан и взаимная ответственность государства и личности. Правовое государство – неотъемлемый элемент демократии. Идея правового государства выдвигалась еще в древности античными мыслителями. Философская основа теории правового государства была сформулирована И. Кантом.

**Предвыборная программа** – предлагаемый электорату для ознакомления в целях привлечения голосов набор основных направлений, которого собирается придерживаться партия или политик в случае своей победы на выборах.

**Презентация** – «визуализированная» пресс-конференция с представлением чего-нибудь нового.

**Пресс-конференция** – встреча журналистов с представителями организаторов (государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур), цель которой – дать СМИ фактографическую, проблемную и комментирующую информацию о предоставляемом событии, явлении, проекте и пр. Пресс-конференция предполагает авторитетность источника новостей (нюсмейкера), получение информации из первых рук, возможность проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов.

**Пресс-релиз** (иногда просто релиз) – один из распространенных способов передачи информации в СМИ. В основу входят изменения в руководстве компании, разработка и выпуск нового продукта или услуги, предстоящее событие, мероприятие, изменение в статусе компании (слияние, акционирование), выход на новые рынки, кризисные ситуации, аварии, происшествия, комментарии относительно важных событий в отрасли, стране.

**Присоединение** – элементарная PR-операция, в основу которой заложен механизм отождествления человеком двух объектов, находящихся рядом.

**Программа** (от греч. programma – объявление, распоряжение) – 1) содержание и план деятельности, работ; 2) изложение основных положений и целей деятельности; политической партии, организации, отдельного деятеля; 3) краткое изложение содержания учебного предмета; 4) перечень номеров, исполнителей, действующих лиц театральных, концертных и других представлений.

**Пропаганда** (от лат. propaganda – подлежащее распространению) – распространение политических, философских, научных и других идей в обществе; в более узком смысле – политическая или идеологическая пропаганда с целью формирования у широких масс населения определенных взглядов.

**Психологика** – метод мифологической аргументации, заключающийся в использовании распространенных шаблонов бытового мышления, выводимых с помощью умозаключений.

**Радикал** (от лат. radix – корень) – сторонник коренных, решительных мер.

**Революция** (от позднелат. revolutio – поворот, переворот) – глубокие качественные изменения в развитии каких-либо явлений природы, общества или познания (например социальная революция, а также геологическая, промышленная, научно-техническая, культурная революция, революция в физике, в философии и т. д.)

**Реклама** (от лат. *reclamare* – утверждать, выкрикивать, протестовать) – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

**Республика** (лат. *respublica*, букв. – общественное дело) – форма правления, при которой глава государства (напр., президент) избирается населением или специальной избирательной коллегией. Законодательная власть принадлежит выборному представительному органу (парламенту). Большинство современных государств являются республиками.

**Реформа** – частичное усовершенствование общества и его институтов.

**Рефрейминг** (изменение рамок) – техника НЛП, позволяющая за счет изменения фреймов, в которых находятся те или иные события, иначе интерпретировать их значения и находить новые решения.

**Риторика** – теория ораторской речи. Имеет три программы: инвенция – отбор аргументов, эмоциональных отсылок; диспозиция – расположение отобранного; элокуция – вербальная реализация отобранного, вплоть до фонетического уровня.

**Событийно-новостной ряд** – структурированный и разбитый на части (новости) поток информации, направленный на получение прогнозируемой реакции на освещение какого-либо события в коммуникативном пространстве и выдержанный в определенном ключе.

**Социально-демографические характеристики** – пол, возраст, уровень образования, доходы, жилье, жизненный цикл семьи и т.д.

**Спин-доктор (от англ.)** – один из членов медиакоманды, менеджер новостей, задачей которого становится изменение восприятия события публикой или изменение ожиданий того, что может произойти.

**Спичрайтер (от англ.)** – особая когорта профессионалов, занимающихся профессиональной подготовкой текстов речей и выступлений, в которую в последнее время вписывает себя и ряд бывших партийных функционеров.

**Средства массовой информации (СМИ)** – коммуникационный посредник между источником информации и массами, на которые и направлена эта информация. Основными представителями являются телевидение, радио, журналы и газеты.

**Тактика** (греч. *taktika* – строю, выстраиваю) – 1) искусство построения войск; 2) совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

**Теория** (от греч. *theoria* – рассмотрение, исследование) – система основных идей в той или иной отрасли знания; форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности. Для теории характерны черты достоверности и доказанности.

**Технократия** (от греч. *techné* – искусство, ремесло, мастерство и ...кратия – власть): 1) направление в общественной мысли, утверждающее, что общество может целиком регулироваться принципами научно-технической рациональности; ее носителями являются техники, инженеры и ученые (технократы), к которым от предпринимателей и политиков должна перейти власть на предприятиях и в обществе в целом. Технократические концепции отразили возросшее значение науки и специалистов для современного общественного производства. Характерная черта всех видов технократии – ориентация на управление социальными процессами на основе технических и др. узкоспециальных критериев, приуменьшение ценностно-этического измерения политики; 2) обозначение слоя специалистов – высших функционеров промышленного производства и государственного аппарата; 3) общественное движение в США в 30-х гг. 20 в., ставившее целью достижение всеобщего благосостояния с помощью индустриального переворота в результате научного планирования производства в национальных масштабах (лидеры Г. Лоэб, Г. Скот). К нач. 40-х гг. потерпело крах.

**Толпа** – любое относительно большое число людей, собравшихся в одном месте и находящихся в прямом взаимодействии друг с другом. В отличие от массы и социального скопления толпа не механическое, а органическое скопление, где физическое единение дополняется внутренним единством и закрепляется в однообразном коллективном действии.

**Транспарентность** (прозрачность, фр.) – первоначально термин означал прозрачность информации, касающейся финансовой деятельности компании для инвесторов и деловых партнеров. В новом контексте означает более информационную политику корпораций, построенную на принципах открытости в отношении общественности.

**Фасилитация** – эффективная технология решения проблем групповой эффективности. Например, предложение разных процедур, игровых ситуаций, в процессе которых клиенты делают выводы. Ведущий (фасилитатор) задает процедуру, которая дает участникам возможность понять проблему и ее очевидность, а также отработывает определенные навыки.

**Федерация** (от позднелат. – союз, объединение, союзное, федеративное государство) – 1) форма государственного устройства, при которой государство образует федеральные единицы – члены, субъекты федерации (например земли, штаты). В федерации действуют единая конституция, единые союзные (федеральные) органы государственной власти, устанавливаются единое гражданство, денежная единица и т. д. Члены федерации имеют, как правило, собственные конституции, законодательные, исполнительные и судебные органы. Федерацией являются США, Индия, Германия и др.; 2) в Российской Федерации субъектами федерации, кроме республик в составе России, являются края, области, города федерального значения (Москва и Санкт-Петербург), автономные области и автономные округа.

**Феномен избирательного восприятия** – индивиды реально берут из потока информации только те сообщения, которые соответствуют их представлениям, подтверждают их точку зрения.

**Феномен избирательного запоминания** – индивиды лучше запоминают те сообщения, которые соответствуют их представлениям.

**Фокус-группа** – метод исследования в виде групповой беседы, проходящей в форме дискуссии и направленной на получение от ее участников «субъективной информации» по восприятию ими различных объектов: конкретных товаров и услуг и мотивации их покупок, имиджа торговой марки, сообщений средств массовой информации, рекламы и т.д.

**Целевая аудитория** – группа людей, которые получают информационные обращения и имеют возможность реагировать на них. Целевые аудитории могут включать потребителей, партнеров, конкурентов, общество в целом. В маркетинговых исследованиях в качестве целевой аудитории выступают те социально- профессиональные группы, представители которых будут опрошены.

**Черный PR** – нарушение правил предвыборной агитации, распространение в СМИ лживой информации, порочащей честь и достоинство кандидатов в депутаты; роспуск лживых слухов; проведение агитации от имени своего соперника (выпуск лже-листовок); преднамеренный срыв агитационных мероприятий конкурентов; создание искусственных препятствий кандидатам в депутаты в проведении их предвыборной работы и пр.

**Экстремизм** (от лат. extremus – крайний) – приверженность к крайним взглядам, мерам (обычно в политике).

**Электорат** – совокупность людей, обладающих правом голоса, на которых направлено воздействие политиков, в целях получения этих голосов на выборах

## Рекомендуемая литература

1. Борисов, В. А. Связи с общественностью в политике : учебное пособие / В. А. Борисов, И. А. Быков, В. Э. Гончаров [и др.]. – СПб. : СПбГУТ, 2000. – 87 с.
2. Дубенкова, М. В. Связи с общественностью : учебное пособие / М. В. Дубенкова. – Архангельск : Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2014. – 90 с.
3. Кулаков, А. М. Организация работы отделов рекламы и связей с общественностью в государственных и общественных организациях : метод. указания / А. М. Кулаков. – М. : РГУФКСМиТ, 2015. – 40 с.
4. Коломыцева, О. Н. Связь с общественностью : метод. указания по самостоятельной работе студентов / О. Н. Коломыцева. – Орел : ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 2011. – Ч. 1. – 37 с.
5. Морева, О. Н. Связи с общественностью и реклама. Ч. 2. Связи с общественностью : учебно-методический комплекс / О. Н. Морева. – Кемерово : КемГУКИ, 2013. – 63 с.
6. Шурчкова, Ю. В. Связи с общественностью : учебное пособие для вузов. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2008. – 43 с.
7. Хмылёв, В. Л. Организация работы отдела по связям с общественностью : учебное пособие / В. Л. Хмылёв. – Томск : Изд-во ТПУ, 2007. – 131 с.

## Алфавитно-предметный указатель

- PR-кампания** 27
- Адаптация** 5  
Анкетирование 32, 37  
Аспект 36, 44
- Благотворительность** 47  
Бренд-бука 100  
Брошюра 25  
Бэкграундер 60  
Бюллетень 67
- Власть** 43  
Выборка 31, 32
- Гипотеза** 32  
Государство 20
- Дифференциал** 40  
Документация 22
- Жалоба** 22  
Журналист 48, 53, 56
- Имиджология** 86  
Инвестор 26  
Интервью 30, 34  
Инфраструктура 21, 42
- Комиссия** 46  
Коммуникация 19, 43  
Контент-анализ 29, 36, 39  
Копирайтер 64
- Лицензия** 51  
Лозунг 58
- Медиа-кит** 73  
Медиапортрет 39  
Модератор 35, 74
- Монолог** 71
- Наблюдение** 30  
Ниша 62  
Ньюсмейкер 74  
Ньюс-релиз 61
- Образование** 6  
Общество 21
- Паблик рилейшнз** 23, 27  
Пресс-релиз 36  
Пропаганда 49, 63
- Респондент** 33  
Референдум 20
- Сайт** 35  
Семинар 24  
Служащий 28  
Среда 44
- Телегеничность** 70  
Телепрограмма 50  
Тренд 37
- Угроза** 54  
Уровень 6
- Фандрайзинг** 102  
Фокус-группа 34  
Фэномен 44
- Холл-тестирование** 38
- Эволюция** 7

## Оглавление

Предисловие.....	3
1. Определение PR, история развития.....	5
2. Целевая аудитория, законы коммуникации.....	19
2.1. Население.....	19
2.2. Политические партии и выборные должностные лица.....	21
2.3. Профессиональные союзы.....	22
2.4. Гражданские объединения.....	24
2.5. Государственные и муниципальные служащие.....	25
3. Исследования в PR.....	29
4. Правовое регулирование PR.....	42
4.1. Информационное право как основа регулирования PR-деятельности.....	42
4.2. Закон РФ «О средствах массовой информации» и его роль в регулировании связей с общественностью.....	48
5. Базовые документы PR. PR-документы.....	60
6. Формы подачи новостных материалов и организация PR-коммуникаций.....	65
6.1. Средства массовой коммуникации, их классификация и назначение.....	65
6.2. Выступление на радио.....	68
6.3. Выступление на телевидении.....	70
6.4. Организация пресс-конференции.....	72
6.5. Организация презентаций.....	75
6.6. Другие организационные формы в PR.....	77
6.7. Модели принятия решений в процессе переговоров.....	79
7. Имидж, корпоративные отношения.....	85
8. Фандрайзинг.....	102
Вопросы к контролирующему мероприятию по дисциплине «Связи с общественностью в органах власти».....	108
Тематика рефератов по курсу «Связи с общественностью в органах власти».....	110
Глоссарий.....	111
Рекомендуемая литература.....	122
Алфавитно-предметный указатель.....	123

Учебное издание

**Купряева Мария Николаевна  
Галенко Наталья Николаевна**

## **Связи с общественностью в органах власти**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 12.07.2019. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 7,26, печ. л. 7,81.

Тираж 100. Заказ №250.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском  
отделе ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
E-mail: ssaariz@mail.ru

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

**И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин**

# **Государственное регулирование ЭКОНОМИКИ**

*Учебное пособие*

Кинель 2019

УДК 658 (075)  
ББК 65.7  
К93

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Организация и информатизация  
производства», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный  
аграрный университет»,

*Л. Б. Винничек;*

канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»,  
ФГБОУ ВО «Самарский государственный аграрный университет»,

*Н. Н. Галенко*

**Курмаева, И. С.**

**К93** Государственное регулирование экономики : учебное пособие  
/ И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин. – Кинель :  
РИО Самарского ГАУ, 2019. – 128 с.  
**ISBN 978-5-88575-574-0**

В учебном пособии рассмотрены вопросы государственного регулирования экономики, его особенности. Предназначено для обучающихся по направлениям подготовки: 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, может быть полезно аспирантам и научным работникам.

УДК 658 (075)  
ББК 65.7

**ISBN 978-5-88575-574-0**

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019  
© Курмаева И. С., Баймишева Т. А., Жичкин К. А., 2019

## Предисловие

В условиях перехода к экономике рыночного типа одной из главных задач успешного проведения реформ является эффективное государственное регулирование социально-экономических процессов во всех отраслях материального производства. Регулирование экономики остается важнейшей функцией государства и в рыночных условиях хозяйствования. Государственное регулирование используется в интересах всего общества для активизации всех форм деятельности и ограничения негативных последствий рыночной стихии.

Цель учебного пособия – обоснование принципиальной правомерности и необходимости вмешательства государства в экономику в условиях рыночного хозяйства.

Курс «Государственное регулирование экономики» дает целостное представление о тех проблемах, которые решает государство в экономике, базовых целях и основных понятиях. Это позволит, во-первых, будущим специалистам осмысливать реальные действия государства под углом зрения современной теории и соответственно принимать грамотные управленческие решения.

Обучающиеся должны приобрести теоретические знания о необходимости государственного регулирования экономики, об особенностях государственного регулирования экономики в стране, мире, о механизме государственного регулирования экономики, об основных показателях государственного регулирования экономики; овладеть навыками самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.

# 1. НЕОБХОДИМОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

## 1.1. Предпосылки государственного регулирования экономики

Отношение к государственному вмешательству в рыночную экономику было различным на разных этапах ее становления и развития. В период формирования рыночных отношений, в XVII-XVIII веках, господствовала экономическая доктрина – **меркантилизм**. Сущность ее заключалась в признании безусловной необходимости государственного регулирования для развития в стране торговли и промышленности.

С развитием рыночных отношений набравший силу класс предпринимателей начал рассматривать государственное вмешательство и связанные с этим ограничения как помеху своей деятельности. Согласно А. Смиту, **рыночная система** способна к саморегулированию. По его мнению, личный интерес, связанный со стремлением к получению прибыли, и выступает как главная побудительная сила экономического развития.

Одной из идей учения Смита была идея о том, что **экономика** будет функционировать эффективнее, если исключить ее регулирование государством. При этом последователи А. Смита исходили из тезиса о необходимости выполнения государством традиционных функций, понимая, что есть сферы, которые находятся вне пределов досягаемости рыночного конкурентного механизма. Это, прежде всего, касается так называемых общественных товаров и услуг, которые потребляются коллективно (национальная оборона, образование, транспортная система, здравоохранение и т.д.). Очевидно, что **государство** должно брать на себя заботу об их производстве и организовывать совместную оплату гражданами этой продукции.

К числу проблем, которые не решает рыночный конкурентный механизм, относятся внешние, или побочные эффекты. Механизм рынка часто не реагирует на явления, которые стали настоящей бедой для человечества. Внешние, или побочные, эффекты можно регулировать, опираясь на прямой контроль государства, то есть государство должно оценивать возникающие проблемы с точки зрения общественных перспектив.

Экономическая практика подтвердила, что существуют ситуации, так называемое фиаско рынка, когда рыночная координация не обеспечивает эффективного использования ресурсов. Важнейшая причина – это свойственная рынку тенденция к монополизации. В этих условиях для обеспечения конкуренции, как условия наиболее полного выявления регулирующих функций рынка, стали жизненно необходимыми выработка антимонопольного законодательства и его применение государством. Кроме того, вне рыночного регулирования находятся проблемы справедливости и равенства.

Рыночное распределение, справедливое с точки зрения законов рынка, приводит к неравенству доходов и социальной незащищенности. При этом следует иметь в виду, что когда рыночное распределение не устраивает большинство населения, это чревато серьезными социальными конфликтами.

Развитие рыночной экономики во второй половине XX века выявило четко обозначившуюся тенденцию расширения масштабов деятельности государства и усиления его роли в экономике. При этом общепризнанно, что наибольшая эффективность достигается в условиях действия конкурентного **рыночного механизма**. Цель государства в рыночной экономике не корректировать рыночный механизм, а создавать условия его свободного функционирования: **конкуренция** должна обеспечиваться везде, где возможно, регулирующее воздействие государства – везде, где необходимо.

***Рассмотрим позитивные или негативные условия и предпосылки государственного регулирования.***

Под негативными условиями понимается появление всякого рода отрицательных явлений и тенденций в различных сферах экономики, которые могут отрицательно повлиять на предпринимательскую деятельность и экономику страны в целом. Эти тенденции и явления очень разнообразны как по сущности, так и по силе отрицательного влияния на экономику.

Роль государства заключается в своевременном выявлении этих тенденций и явлений, причин их возникновения и принятии соответствующих мер по их устранению.

Условиями для вмешательства государства могут быть требования национальной безопасности, социальная напряженность в обществе, негативные явления в экономике (спад производства,

инфляция, высокий **уровень безработицы**, структурная несбалансированность, **дефицит бюджета**, неконкурентоспособность отечественной продукции на мировом рынке, инвестиционный спад и т.и.), ухудшение окружающей среды и др.

Под предпосылками понимается еще не явное проявление негативных условий и тенденций в экономике и других сферах человеческой деятельности. В этом случае роль государства заключается в их своевременном выявлении и устранении.

Под позитивными условиями понимается появление всякого рода положительных явлений и тенденций в различных сферах экономики. Роль государства в этом случае заключается в своевременном их выявлении и принятии определенных мер по их поддержанию.

Знание условий и предпосылок еще недостаточно для государственного вмешательства, необходимо знать их критерии, т.е. признаки, на основании которых можно было бы произвести оценку их качественного состояния.

Безработица является неотъемлемым элементом рыночной экономики. Определенный ее уровень – 4-6% численности рабочей силы – считается нормальным, или оправданным, и называется естественным. Естественной считается фрикционная, или структурная безработица, связанная с поиском более выгодной работы, сезонными перерывами, а также изменением спроса на те или иные профессии. Поэтому государство должно вмешиваться в регулирование безработицы, только если она начинает превышать ее указанный выше естественный уровень, т.е. когда начинается так называемая циклическая безработица, связанная со спадом производства. Таким образом, критерием для безработицы является ее уровень, скорректированный на уровень естественной безработицы.

## **1.2. Причины государственного регулирования экономики**

Активное участие государства в экономической жизни обусловлено несколькими причинами:

Во-первых, этого требует основная движущая сила рыночного механизма – **конкуренция**. Прямым следствием развития этой рыночной категории является монополизирование экономики. В свою очередь, развитие монополий подрывает конкурентное

начало рыночной экономики, отрицательно сказывается на решении макроэкономических проблем, ведет к снижению эффективности общественного производства. На определенном этапе развития капитализма монополистический капитал начинает сражаться с государственной системой управления с целью реализации своих экономических интересов. Поэтому задача по пресечению всевластия монополий перерастает в общенациональную и, даже, общечеловеческую. Монополизации рынка должна быть противопоставлена антимонополистическая деятельность государства.

**Антимонополистическое законодательство** направлено на поддержание такой структуры производства, которая позволяла бы ему оставаться конкурентоспособным.

Во-вторых, всегда существовали такие виды производства, развитие которых невозможно в рамках рыночного механизма. Это убыточные или производства с длительным сроком окупаемости капитала, высокой степенью риска, высокой степенью стандартизации, которые функционируют в интересах всех членов общества. Без этих производств общество не может обойтись, а их результаты нельзя оценивать с позиции немедленного экономического эффекта: фундаментальная наука, поддержание обороноспособности страны, охрана правопорядка, содержание нетрудоспособных, организация образования, здравоохранение, создание и поддержание нормального функционирования общеэкономической структуры (денежное обращение, таможенный контроль и др.).

В-третьих, есть причины, вытекающие из ограниченных возможностей рыночных саморегуляторов: обеспечение равновесия в экономической системе, поддержание занятости населения на необходимом уровне, правовое обеспечение функционирования рыночного механизма, разработка теории общественного выбора и принципов рационального экономического поведения.

Государственное вмешательство в экономику является объективно необходимым для любого правительства независимо от того, рыночная это экономика или командно-распределительная. Минимально необходимые границы регулирования реального рынка определяются организацией денежного обращения, производством общественных товаров и устранением внешних эффектов. Максимально допустимые границы вмешательства государства в экономику определяются перераспределением доходов,

обеспечением некоторого уровня занятости, противодействием монополизму и инфляции, развитием фундаментальных исследований, проведением региональной политики, реализацией национальных интересов в мировой экономике.

В условиях рыночного хозяйства **государственное регулирование экономики** представляет собой систему типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям. По мере развития рыночного хозяйства возникали и обострялись экономические и социальные проблемы, которые не могли быть решены автоматически на базе частной собственности.

Объективная возможность государственного регулирования экономики появляется с достижением определенного уровня экономического развития, концентрации производства и капитала. Государственное регулирование экономики решает различные задачи, например:

- ✓ стимулирование экономического роста;
- ✓ регулирование занятости;
- ✓ поощрение прогрессивных сдвигов в отраслевой и региональной структуре;
- ✓ поддержка экспорта.

Необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику обуславливается наличием следующих причин:

1. присутствие сбоев в механизме функционирования рыночного хозяйства;
2. потребность в эффективном удовлетворении потребностей в общественных благах;
3. необходимость выравнивания внешних эффектов.

Кроме того одной из причин, обуславливающих необходимость государственного регулирования экономики, является неспособность рыночного хозяйства в определенных ситуациях решать задачи развития экономики и ее составляющих: инфраструктуры, реконструкции некоторых отраслей промышленности, обеспечения народного хозяйства дешевыми электроэнергией и сырьем, финансирования и организации в общегосударственных масштабах научно-исследовательских, экспериментальных

и опытно-конструкторских работ.

Конкретные направления, формы, масштабы государственного регулирования определяются характером и остротой экономических и социальных проблем в той или иной стране в конкретный период.

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите отношение к государственному регулированию экономики на разных этапах ее становления.
2. Какова цель государственного регулирования в рыночной экономике?
3. Что представляет собой государственное регулирование экономики в условиях рыночного хозяйства?
4. Какие задачи решает государственное регулирование экономики?
5. Перечислите позитивные условия государственного регулирования экономики.
6. Охарактеризуйте негативные условия государственного регулирования экономики.
7. Назовите основные предпосылки государственного регулирования экономики.
8. В чем заключается сущность предложений Дж. Кейнса в области государственного регулирования экономики?
9. На какие виды хозяйствующих субъектов распространяется прямое и косвенное государственное регулирование экономики?
10. Охарактеризуйте основные причины, обуславливающие необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику.

## 2. ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

### 2.1. Понятие государственного регулирования экономики

Государственное регулирование – объективная необходимость развития экономики. Причем, степень государственного регулирования зависит от уровня развития рыночных отношений.

В любой стране, при любой общественно-политической и социально-экономической системе экономика в той или иной степени регулируется государством в лице государственных органов. Государство воздействует на экономику посредством законодательных ограничений, налоговой системы, обязательных платежей и отчислений, государственных инвестиций, субсидий, льгот, кредитования, осуществления государственных социальных и экономических программ.

Обеспечение экономического роста во многом определяется качеством государственного воздействия на все стороны экономического развития страны. **Экономический рост** становится важнейшим и определяющим объектом государственного регулирования экономики. Активность государства в решении сложных и многочисленных задач обеспечения экономического роста должна быть значительно повышена и направлена на реализацию имеющегося потенциала роста российской экономики.

В. А. Добрынин отмечает, что «государственное регулирование – это система экономических рычагов и стимулов, с помощью которых государство влияет на развитие экономики».

Т. Г. Морозова определяет государственное регулирование как «...формы участия государства в экономической жизни страны с помощью методов и рычагов воздействия на социально-экономические процессы, обеспечивающие эффективное формирование рыночных отношений».

По мнению, Т. Г. Морозовой, цель государственного регулирования деятельности – это создание условий, обеспечивающих функционирование экономики в целом, а также стабильное участие товаропроизводителей страны в международном разделении труда и получение от этого оптимальных выгод. Правительство каждой страны, безусловно, имеет свои собственные цели, на каждом конкретном этапе добивается их решения доступными

им методами и средствами применительно к складывающейся экономической ситуации в своей стране и в мировом хозяйстве.

В рыночных условиях перед государством встает трудная задача: с одной стороны оно с помощью экономических рычагов должно поддержать и облегчить функционирование рыночной системы, а с другой стороны – не разрушить эту систему излишним воздействием.

Следует решать проблему увеличения доходов государства через понижение налоговых ставок с одновременным повышением уровня налогового администрирования. При этом добиваться, чтобы положенные к уплате налоги максимально попадали в государственный бюджет. Налоговая система должна быть гибкой и динамичной. Она должна быть готова в максимально короткий срок подстраиваться к разным новшествам, возникающим на рынке. Главным препятствием в достижении такой подвижности является процесс законодательного обеспечения налогового процесса.

Для сегодняшней России, в период перехода к рынку, особенно важно государственное регулирование. После десятилетий тотального диктата государства в экономике, высказываются мнения о полном отказе от государственного вмешательства в экономику. Видимо, истина, как всегда, где-то посередине. Именно поэтому для России важен мировой опыт государственного регулирования экономики, который нужно изучать.

## **2.2. Уровни государственного регулирования экономики в хозяйственном механизме**

Система государственного регулирования российской экономики опирается на законодательство различного уровня.

**Высший уровень** занимает Конституция, на базе которой строятся все остальные звенья правового механизма регулирования общества и экономики.

**Второй уровень** образуют федеральные законодательные акты, построенные на базе Конституции.

**Третий уровень** составляют указы Президента и постановления Правительства страны, принятые на основе Конституции и федеральных законов.

**Четвертый уровень** образуют законодательные акты, принятые в регионах.

**Пятый уровень** составляют решения региональной исполнительной власти.

**Шестой уровень** занимают постановления местных законодательных органов (городских, районных, поселковых и т.п.).

**Седьмой уровень** охватывает решения местных административных органов.

При этом законодательные акты и решения нижестоящих органов управления не должны противоречить вышестоящим. Непосредственно на государстве лежит ответственность за создание законов и правил, регулирующих экономическую деятельность, поведение экономических агентов (производителей, потребителей, государства и пр.), а также контроль за их исполнением.

Так же различают три основных вида экономического регулирования:

- государственное;
- рыночное;
- корпорационное.

Оптимальное их сочетание требует органической увязки различных уровней государственного экономического регулирования. Если брать **уровни государственного регулирования экономики** по вертикали, то это будут: макро-, микро-, мезоуровень:

➤ макроуровень национальной экономики, а на современном этапе в известной мере и наднациональный уровень межгосударственных союзов, например, ЕС;

➤ мезоуровень – отдельные сектора экономики (АПК, ТЭК, ВПК), отрасли и регионы страны. Государственное регулирование экономики на этом уровне является составной частью промышленной политики государства;

➤ микроуровень – хозяйствующие субъекты (предприятие, фирма), производители и потребители, продавцы и покупатели.

Особенности государственного регулирования проявляются в **механизме государственного регулирования экономики**.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем определяется объективная необходимость развития экономики?
2. С помощью каких рычагов государство может воздействовать на экономику страны?
3. Какова цель государственного регулирования по мнению Т. Г. Морозовой?

4. Какое определение государственному регулированию экономики дает В. А. Добрынин?
5. На какие нормативные документы опирается система государственного регулирования российской экономики?
6. Перечислите уровни государственного регулирования экономики.
7. Охарактеризуйте уровни регулирования экономики.
8. Какие различают виды экономического регулирования экономики?
9. Почему необходимо изучать мировой опыт государственного регулирования экономики?
10. Приведите ключевые задачи, которые стоят перед государством в современной России.

### 3. МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

#### 3.1. Функции государственного регулирования экономики

Государственные органы могут использовать целый арсенал средств воздействия на экономическое развитие страны. К важнейшим из них относятся:

- управление ограниченными производственными ресурсами;
- налоговое регулирование экономики;
- монетаристские методы воздействия на экономическую систему.

*Управление ограниченными производственными ресурсами* представляет собой прямое распределение природных, трудовых, производственных, капитальных и инвестиционных ресурсов.

*Налоговое регулирование экономики* заключается в установлении налоговых ставок и тарифов, направляющих действия экономических субъектов, ориентирующих экономическое развитие в соответствии с выбранным государственными органами направлением социально-экономического развития.

*Монетаристские методы* воздействия на экономическую систему состоят в применении финансовых регуляторов для воздействия на экономическую систему. К их числу относятся: ставка процента, бюджетные заимствования и операции на открытом рынке с долговыми обязательствами государства, объем денежной массы в обращении, валютный курс и др.

Для создания условий успешного развития экономики необходимо более детальное изучение **механизма государственного регулирования**.

Выделим основные группы рассматриваемых функций государственного регулирования экономики (ГРЭ):

1. инфраструктурные;
2. институциональные;
3. организационные;
4. другие.

Инфраструктурные функции государственного регулирования экономики включают в себя:

- формирование новых долей различных форм собственности и хозяйствования, присутствующих на рынке, индустриальной системы взаимодействия различных собственников;
  - формирование инфраструктуры рынка, необходимой для устойчивого функционирования, материально-технических ресурсов, капитала, системы оптовых и розничных рынков;
  - формирование мотивационных механизмов перелива капитала, внедрения экзогенных и связанных с ними техногенных технологий производства, эффективной структуры и рыночной инфраструктуры;
  - другие функции.
- К институциональным функциям государственного регулирования экономики относят:
- обоснование и выбор общенациональной цели и ограничений в развитии;
  - разработку федеральных и региональных целевых программ эффективного развития;
  - создание и регулирование ценовой системы, обеспечивающей стимулирование устойчивого предложения и платежеспособного спроса населения на продовольственные и другие товары;
  - другие функции (рис. 1).

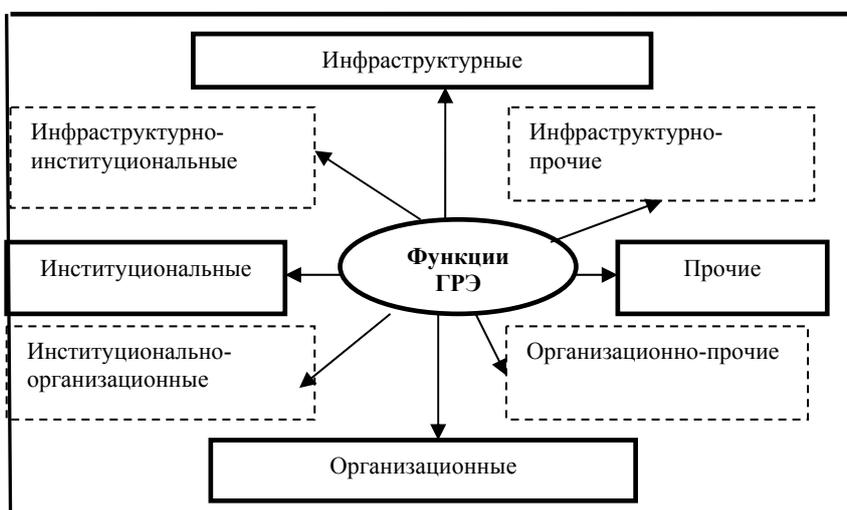


Рис. 1. Функции государственного регулирования экономики

Организационные функции экономики включают:

– создание и постоянное обновление эффективно работающих субъектов рынка (реальных собственников, менеджмент, работников, продавцов, покупателей);

– максимальное эффективное использование весьма ограниченных материальных и финансовых ресурсов, как в государственном бюджете, так и у хозяйствующих субъектов;

– другие функции.

При этом все виды выше указанных функций могут быть реализованы как индивидуально, так и вместе с другими. Например, инфраструктурно-институциональные экономики представляют собой разработку государственных целевых программ эффективного развития, необходимых для создания стимулирующих инструментов перенаправления средств, внедрения разнообразных технологий производства, эффективно действующей производственной структуры и инфраструктуры. Институционально-организационные функции – это создание и обновление эффективно действующих субъектов рынка, что немислимо без формирования ценовой системы, обеспечивающей постоянство устойчивости предложения и спроса участников рынка на продовольственные и другие товары и т.д.

### **3.2. Принципы и инструменты государственного регулирования экономики**

Анализ опыта российских и зарубежных авторов в области государственного регулирования экономики позволил выявить наиболее важные принципы, на основе которых органы власти смогут исполнить функции поддержки экономики.

1 принцип – рациональный **протекционизм**, который является основой формирования экономической безопасности страны.

Этот принцип составляют два аспекта: внутриэкономический, он затрагивает взаимоотношения отдельных отраслей внутри народного хозяйства, и внешнеэкономический, который характеризуется импортом и экспортом продукции. Закупка за рубежом материалов, комплектующих, машин, даже с более высоким качеством, в кризисных условиях оказывает дополнительное отрицательное влияние на ресурсное и финансовое состояние как отдельных хозяйствующих субъектов, так и страны в целом;

2 принцип – равное обеспечение **государственной поддержки** всех участников рынка вне зависимости от их правовой формы и взаимоотношений с властью;

3 принцип – прозрачность экономической политики, обеспечивающая равную доступность всех хозяйствующих субъектов к информации о государственной политике и о рынках;

4 принцип – единство и однообразие экономических условий на всем пространстве страны, условий работы на рынке Российской Федерации;

5 принцип – последовательность, преемственность и постоянство мер государственного регулирования народного хозяйства;

6 принцип – целевая направленность и стабильность мер государственной поддержки, адресное программное применение бюджетных средств;

7 принцип – обязательное исполнение обязательств, принятых на себя государством перед всеми субъектами рынка;

8 принцип – объединение принципов **индикативности и директивности** в регулировании экономики (с преобладанием первого). *Директивные подходы в регулировании* в условиях переходной экономики должны распространяться на государственные предприятия и, при необходимости, при проявлении чрезвычайных ситуаций. *Индикативные методы* предусматривают прогнозирование, разработку программ различного назначения, маркетинговое ориентирование предприятий;

9 принцип – принцип неразрывности социальных и экономических ориентиров. Содержание его заключается в том, что мероприятия государственного регулирования должны быть направлены не только на решение задач экономики, но и обращать внимание на сформировавшиеся ценности людей, типы поведения их различных групп, социальные особенности;

10 принцип – принцип программирования. Составление и реализация программ в сфере развития экономики представляют собой, во-первых, форму воздействия на конкурентную ситуацию, снижающую отрицательные результаты; во-вторых, позволяют согласовать интересы, механизмы, инструменты регулирования [10, 12].

На основе представленных принципов государственного регулирования предлагается классификация, позволяющая

определить степень эффективности мероприятий государственного регулирования отдельных отраслей экономики.

Основным критерием применительно к данной классификации является одновременное применение всех принципов государственного регулирования.

Рассматриваемые принципы имеют одинаковое влияние на цели государственного регулирования. Поэтому их величину принимаем как равную по своему значению.

Выделим четыре уровня эффективности государственного регулирования экономики:

- максимальная эффективность;
- средняя степень эффективности;
- минимальная степень эффективности;
- хаотическое государственное регулирование.

Максимальная степень эффективности – это идеальный вариант, при котором одновременно выполняются все десять принципов, что приводит к резкому росту эффективности государственной поддержки за счет возникшего синергетического эффекта ( $\max=10$ ). Максимальная степень эффективности государственного регулирования принимает вид:

$$y = 10,$$

где  $y$  – количество реализуемых принципов государственного регулирования.

Особенностью максимальной степени эффективности государственного регулирования является то, что результатом данной модели является наилучшее (максимальное) использование государственных средств, что приведет, в итоге, к более устойчивому и планомерному развитию, как отдельных отраслей, так и экономики в целом.

Средняя степень эффективности государственного регулирования достигается при одновременном выполнении семи-девяти принципов:

$$6 < y < 10.$$

Минимальная степень эффективности государственного регулирования представляет собой пересечение трех-шести принципов:

$$3 \leq y \leq 6.$$

Хаотическое государственное регулирование характеризуется пересечением менее трех принципов:

$$y < 3.$$

К сожалению, в настоящее время редко наблюдается одновременное выполнение более семи принципов государственного регулирования, что объясняет их низкую итоговую эффективность.

Рассматриваемые принципы должны быть реализованы в рамках системных мероприятий, которые Федеральным Законодательством распространяются по шести основным направлениям:

1. формирование и функционирование рынков;
2. кредитование реального сектора производства;
3. страхование результатов производственной деятельности;
4. внешнеэкономическая деятельность;
5. развитие социальной сферы;
6. развитие науки и научной деятельности.

В рамках этих направлений используются различные методы и инструменты регулирования экономики. Для реализации принципов, целей и функций экономической политики применяются косвенные (экономические), прямые (административно-распорядительные) методы.

**Прямые методы** предусматривают вмешательство в действие рыночного механизма, в частности, в процессы формирования цены, доходности производства, а именно: фиксирование цен или допущение их определенного роста, желательное вместе с заработной платой, стабилизация показателей кредитно-денежной системы, применение квот.

**Косвенные методы** определяют применение косвенного воздействия на рыночное окружение. Это непрямые меры финансовой и кредитно-денежной политики, **налогообложение, субсидирование**, стимулирование внешнеэкономической деятельности, меры валютного контроля.

Государство обычно стремится к применению этих методов в зависимости от складывающейся ситуации в экономике: соотношение конкурентных и регулирующих сил на конкретных рынках, состояние конъюнктуры рынка.

Выделим основные группы инструментов государственного регулирования экономики:

- внешнеэкономические;
- бюджетные;
- административные;
- инфраструктурные;
- прочие (рис. 2).

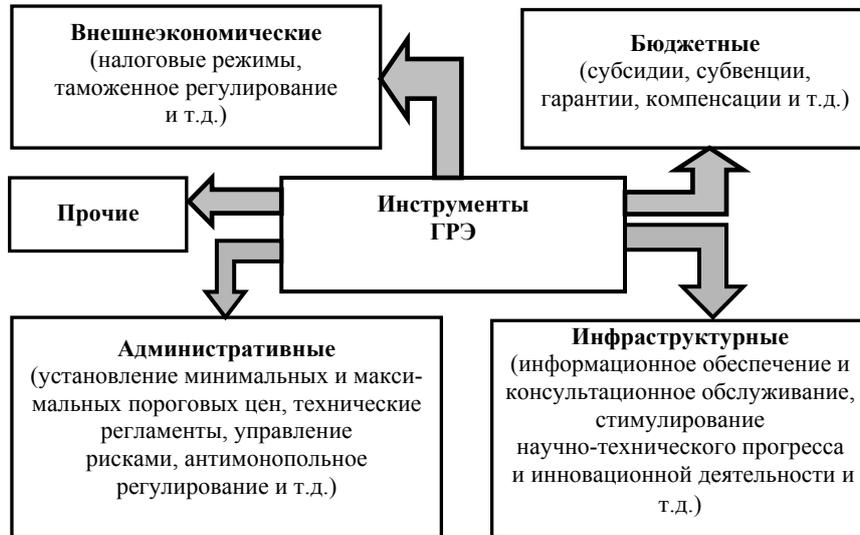


Рис. 2. Инструменты государственного регулирования экономики

В существующих условиях государственное регулирование экономики, используя различные инструменты, должно обеспечивать реализацию структурных изменений, способствовать сокращению снижения производства, создавать предпосылки для его развития и, как результат, более полно обеспечивать потребности населения и экономики в продукции народного хозяйства.

### Контрольные вопросы

1. Какой арсенал средств воздействия на экономическое развитие страны могут использовать государственные органы?
2. Что необходимо для создания условий успешного развития экономики?
3. Перечислите основные функции государственного регулирования экономики.

4. Охарактеризуйте принципы государственного регулирования экономики.
5. Приведите классификацию принципов государственного регулирования экономики.
6. В чем заключается сущность модели оптимального функционирования государственного регулирования экономики?
7. В рамках каких направлений используются различные методы и инструменты государственного регулирования экономики?
8. Какие существуют методы государственного регулирования экономики?
9. Как государство применяет прямые и косвенные методы государственного регулирования экономики?
10. Назовите основные инструменты государственного регулирования экономики.

## 4. ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ ЭКОНОМИКИ

### 4.1. Сущность задач государственного регулирования экономики в РФ

Наборы задач, решаемых правительствами при регулировании экономики, определяются как общими закономерностями функционирования современных рыночных систем, так и конкретными потребностями, условиями определенной страны. Применительно к современной России можно выделить несколько задач, решаемых в ходе государственного регулирования экономики.

*Во-первых*, обеспечение устойчивости экономического роста, служащего повышению благосостояния и социальному развитию нации.

*Во-вторых*, осуществление эффективного преобразования экономической системы страны с целью повышения результативности и гибкости ее институтов.

*В-третьих*, защита национальных интересов во внешнеэкономических отношениях.

*В-четвертых*, защита социально-экономических прав и свобод человека и гражданина.

**Первая задача** решается в основном усилиями предприятий, фирм и корпораций. В условиях «идеального» рынка она могла бы гипотетически реализовываться и без участия государства. Однако современный рынок не может функционировать без государственной экономики.

Для достижения устойчивого и социально ориентированного экономического роста нужна целостная экономическая политика общенационального масштаба. Это подразумевает адекватное конструирование и совершенствование государственных институтов, воздействующих на экономические интересы субъектов хозяйствования.

Предполагается также реализация государственного заказа и национальных инвестиционных программ по особо значимым для общества направлениям.

Сегодня экономическая политика в стране, равнозначной России, непременно должна быть инновационно-ориентированной.

Это требует особых мер со стороны государства по поддержке науки, образования и инновационного предпринимательства.

**Вторая задача** – трансформация экономической системы страны. В определенном смысле ее можно расценивать как иное выражение первой. Она по определению подразумевает, что в ходе своей трансформации, система достигает высокой хозяйственной и социальной результативности, сориентированной на устойчивый экономический рост. Трансформация экономической системы страны, имея в виду создание современной и высокоэффективной рыночной экономики, предполагает широкий круг реформационных действий, которые характеризуются сложными параметрами и требуют особого контроля со стороны государства.

Решающее значение в этом блоке задач имеет формирование необходимых для высокоэффективной экономики рыночных институтов, преобразование и совершенствование системы государственного управления.

**Третья задача** – внешнеэкономическая. Она связана с поддержкой государством самостоятельности и идентичности экономической системы страны в отношениях с внешним миром. Известно, что современные международные экономические отношения пронизаны духом глобализма. Национальные экономические интересы могут оттесняться на второй и даже третий план под мощным давлением интересов транснационального капитала. Поэтому задача отстаивать во внешнеэкономических отношениях национальные интересы страны не утратила своего значения. Она стала более многогранной и сложной.

Российская Федерация слишком долгое время жила в условиях государственной монополии на внешнеэкономические связи и их относительной ограниченности в сравнении с масштабами внутренней экономики. Теперь в условиях почти полной открытости российской экономики глобальному миру внешнеэкономические аспекты государственного регулирования обретают стратегическое значение. Они связаны с преодолением многих потенциальных угроз для национальной безопасности.

**Четвертая задача** – защита социально-экономических прав и свобод. Главной целью государственного регулирования экономики выступает создание благоприятных условий для повышения уровня жизни населения страны. Все меры, принимаемые государственными органами и чиновниками, должны быть пронизаны

пониманием указанной цели. Для её достижения им необходимо продемонстрировать максимальную эффективность и рациональность принимаемых решений.

Перечисленные главные задачи государственного регулирования тесно переплетены и дополняют друг друга. Практически, исходя из акцентов, рождаемых периодом реформ, они вращаются вокруг стратегии и тактики преобразования экономической системы страны, как стержневой проблемы.

#### **4.2. Объекты и субъекты государственного регулирования экономики**

Государственное регулирование экономики как системное явление предполагает наличие объектов и субъектов.

*Объекты государственного регулирования экономики* – это сферы, отрасли, регионы, социально-экономические процессы, экономика в целом, то есть все то, на что направлена регулирующая деятельность государства для обеспечения условий эффективного функционирования национальной экономики.

В последние десятилетия спектр объектов регулирования значительно расширился. Объектами государственного регулирования в большей степени становятся общие условия существования и развития общества. К ним относятся проблемы окружающей среды и сфера международного сотрудничества, оборонные и энергетические объекты, а также организации, выполняющие общегосударственные функции, в том числе обеспечивающие военно-экономическую безопасность. Государство берет на себя заботу о производстве общественных товаров и услуг. Оно финансирует расходы на оборону, содержание правоохранительных органов и расходы на социальные нужды.

К основным объектам государственного регулирования экономики относятся:

- структура экономики в ее отраслевом, региональном, секторальном и воспроизводственном аспектах, экономические циклы;
- формы собственности;
- материальные и финансовые ресурсы страны и др.

Немаловажным объектом государственного регулирования экономики является накопление капитала. Производство,

присвоение и капитализация прибыли всегда служат главной целью хозяйственной деятельности в рыночной экономике.

Соотношение между спросом и предложением рабочей силы должно удовлетворять потребность экономики в квалифицированных и дисциплинированных работниках, заработная плата которых служит для них достаточной мотивацией к труду. Нежелательное и резкое снижение занятости ведет к увеличению числа безработных, снижению потребительского спроса, налоговых поступлений, росту налогов и прочим негативным последствиям.

Особое внимание государственное регулирование экономики уделяет обращению денег. Основное направление регулирования денежного обращения – это борьба с инфляцией, представляющей одну из серьезнейших опасностей для экономики.

Одним из важнейших объектов регулирования являются цены. Динамика и структура цен объективно отражают состояние экономики. В то же время сами цены сильно влияют на структуру экономики, условия капиталовложений, устойчивость национальных валют.

Объекты государственного регулирования экономики различают в зависимости от уровня решаемых ими задач и методов решений. Это следующие иерархические уровни:

- ✓ уровень фирмы, региона, отрасли, сектора экономики (промышленность, сельское хозяйство, услуги);
- ✓ хозяйства в целом;
- ✓ глобальный (социальные отношения, экология);
- ✓ уровень наднациональный (экономико-политические отношения с зарубежными странами, различные интеграционные процессы).

При этом невозможно сказать, какой из этих уровней является доминирующим, а какой – вторичным, поскольку они все действуют в рамках одной системы.

**Субъектами государственного регулирования экономики** являются законодательные, исполнительные и судебные органы власти.

Государственную власть в Российской Федерации осуществляют: Президент Российской Федерации, Федеральное Собрание (Совет Федерации и Государственная Дума), Правительство Российской Федерации, суды Российской Федерации.

Государственную власть в субъектах Российской Федерации осуществляют образуемые ими органы государственной власти. Разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляется конституцией, федеральными и иными договорами о разграничении объектов ведения и полномочий.

### **Контрольные вопросы**

1. Что необходимо для достижения устойчивого и социально ориентированного экономического роста страны?
2. В чем заключается сущность инновационно-ориентированной экономической политики в стране?
3. Перечислите обобщенные задачи, которые должны решаться государством в ходе регулирования экономики РФ.
4. Почему перечисленные главные задачи государственного регулирования тесно переплетены и дополняют друг друга?
5. Что представляет собой внешнеэкономическая деятельность страны?
6. Дайте определение объекту государственного регулирования экономики.
7. В чем заключается сущность основного направления регулирования денежного обращения?
8. Кто является субъектом государственного регулирования экономики?
9. В чем заключается трансформация экономической системы страны?
10. Охарактеризуйте понятие государственная монополия.

## **5. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ**

### **5.1. Развитие концепции меркантилизма в России**

Русский меркантилизм возник гораздо позднее, чем в Западной Европе и соответственно имел свои особенности.

Первоначальное накопление капитала в России началось в XVII в. и происходило это в основном за счет внутренних источников. В этот период формируется всероссийский внутренний рынок, возникают первые промышленные мануфактуры. Российские экономисты начинают предлагать государям проекты переустройства общества.

Своеобразие меркантилизма в России заключалось в том, что его элементы перемешивались с более зрелыми принципами торгового баланса: с одной стороны отображал преимущественно интересы купечества, а с другой – был принципиально отличным от западноевропейского меркантилизма. Если представители последнего источником богатства считали внешнюю торговлю, то в центре внимания российских меркантилистов было развитие производителей страны.

XVII в. был отмечен новым этапом в развитии русской экономической мысли. Предпринимались попытки теоретически обосновать необходимость преодоления экономического отставания России от европейских государств и проведение экономических реформ. Государство ставит задачу привлечения в казну драгоценных металлов в связи с отсутствием рудников по их добыче. И постепенно переходит к проведению меркантилистской политики. С теоретическим обоснованием меркантилизма выступает ряд политических деятелей, которые с целью ликвидации экономического отставания страны, обеспечения ее самостоятельности предложили осуществление экономических реформ.

Среди первых представителей русского меркантилизма можно выделить псковского дворянина А. Л. Ордина-Нащокина. С его именем связывают разработку Новоторгового устава 1667 г., который определил дальнейшее направление внешнеторговой политики и внес существенный вклад в разработку торгового законодательства России.

Во введении к уставу А. Л. Ордин-Нащокин призывал русских купцов к созданию торговых компаний, чтобы устанавливать твердые и высокие цены на русские товары, конкурировать с иностранными купцами. Новоторговый устав включал вопросы организации таможенного обложения, а также статьи, регулирующие иностранную торговлю. Фактически А. Л. Ордин-Нащокин сформулировал основы таможенного протекционизма.

По уставу иностранные купцы должны были уплачивать таможенные пошлины только иностранной валютой, что способствовало привлечению в государственную казну иностранного серебра. Иностранец должен был платить рублевую пошлину (6%) и проезжую пошлину (10%). Причем иностранная валюта принималась в казну по пониженному курсу. В то же время русские купцы должны были платить только рублевую пошлину, которая была ниже, чем для иностранцев, примерно 5%.

А. Л. Ордин-Нащокин предлагал ограничивать торговлю с иностранцами двумя ярмарками, но организовывать свободную и беспошлинную торговлю. Таким образом, целью таможенного обложения стало стремление к привлечению в страну и удержанию драгоценных металлов, покровительству отечественной торговле и купечеству, достижению благоприятного торгового баланса.

Для компенсации потерь казны вследствие освобождения от таможенных пошлин он устанавливал взнос в казну в размере одной трети суммы, которую иностранцы затрачивали на покупку товаров, серебряными деньгами, в иностранной валюте. В Новоторговом уставе формулировались принципы финансовой политики. В нем была установлена строгая регламентация торговли и контроля над ввозом и вывозом золота и серебра с целью обеспечения активного денежного баланса. А. Л. Ордин-Нащокин попытался организовать систему кредитования торговли. В частности, предлагая создать «земскую избу», выполняющую функции своеобразного банка.

Меркантилистские идеи также содержались в сочинениях одного из первых российских экономистов Ю. А. Крижанича. Он призывал к ограничению торговли иностранных купцов, организации государственной торговли, предоставлению купцам займов без взимания процентов, предотвращению вывоза промышленного сырья.

Одним из первых русских меркантилистов, создавших стройную систему экономических взглядов, был И. Т. Посошков. Он ставил задачей экономической политики достижение «всемирного обогащения».

В области развития промышленности И. Т. Посошков предполагал:

- \* строительство заводов за счет средств казны с последующей передачей их в частные руки;
- \* развитие мелкой промышленности и ее регламентацию;
- \* введение цехового устройства;
- \* поощрение изобретательства;
- \* разведку недр.

В области государственных доходов И. Т. Посошков призывал к сокращению налогов с крестьян и введению обложения дворянства.

Развитие России в XVII в., которое привело к экономическому и политическому объединению страны, создало предпосылки для проведения экономических преобразований. Они были осуществлены в первой четверти XVIII в. и связаны с деятельностью Петра I, который на практике воплощал экономическую политику меркантилизма. Для экономической политики в тот период были характерны принципы позднего меркантилизма.

Признавалась важность развития промышленности, рассчитанной на вытеснение с русского рынка иностранных товаров, поощрение экспорта русских промышленных изделий, достижение благоприятного торгового баланса.

В 1724 г. издан первый в России таможенный тариф. Пошлины дифференцировались, удерживались в иностранной валюте и принимались в казну по пониженному курсу. С расширением рыночных отношений набравший силу класс предпринимателей начал рассматривать государственное вмешательство и связанные с этим ограничения как помеху своей деятельности. Неудивительно, что пришедшие в конце XVIII в. на смену меркантилизму идеи экономического либерализма, негативно оценивавшего государственное вмешательство в экономику, сразу нашли огромное число поклонников.

В царствование Александра III промышленная политика правительства, основанная ранее на принципах свободной конкуренции, либеральной таможенной политики, «свободы» отношений

между предпринимателями и рабочими, сменяется политикой государственного регулирования экономических и социальных отношений. Протекционизм, высокие таможенные пошлины на ввозимую из-за границы промышленную продукцию, помощь одним отраслям и некоторое сдерживание других, введение регламентации условий фабрично-заводского труда – основные направления этого регулирования.

Налоговое бремя на каждого жителя России было самым низким в мире. Казна стремилась повышать свои доходы не за счёт роста налогов, а путём повышения доходности государственных предприятий. Так, например, выплата процентов государственных долгов в основном обеспечивалось за счёт доходов от эксплуатации государственных железных дорог.

## **5.2. Государственное регулирование экономики в СССР**

Особенность первых лет переходного периода состояла в том, что нужно было одновременно «оживить», привести в движение почти остановившийся производственный организм и сформировать по существу заново систему его управления, то есть нужно было не просто восстановить разрушенное, наладить расстроенные межхозяйственные связи, но и перейти к планомерному функционированию и развитию экономики в целом.

При создании качественно новой системы управления экономикой учитывался и опыт государственного регулирования производства, накопленный в дореволюционной России.

В годы первой мировой войны в русской промышленности были созданы государственно-монополистические органы для контроля и регулирования военного производства. Весьма широкое полномочия имело тогда особое совещание по обороне: распределение заказов, принуждение предприятий к приему таких заказов и их выполнению, регулирование материальных запасов, цен, зарплаты.

В июле 1917 года в качестве единого регулирующего центра был создан Главный экономический комитет. Страна была разделена на 11 районов и в каждом районе действовали соответствующие уполномоченные и комитеты.

Высший Совет народного хозяйства, созданный в конце 1917 года, сделал много для создания системы управления

и налаживания работы промышленности в новых послереволюционных условиях. Шел постоянный поиск рациональной организационной структуры, сочетающей отраслевой и региональные подходы к регулированию производства.

Острый продовольственный кризис переплетался с топливным, а тот в свою очередь с транспортным. Выпуск промышленной продукции по сравнению с дореволюционным резко упал. Основные сельскохозяйственные районы сильно пострадали от засухи 1921 г. Создаются специальные продовольственные отряды, которые изымают излишки хлеба у крестьян в виде продразверстки. Практика еще раз показала, что существует устойчивая связь между заинтересованностью, производительностью и реальными доходами. Реальный уровень жизни населения падал. В этих условиях правительство осуществляет ряд мероприятий, которые получили название «новая экономическая политика» (НЭП): создается эффективная налоговая система, восстанавливается денежная, кредитная, финансовая система, принимается план государственной электрификации Советской России после Октябрьской революции (ГОЭЛРО).

НЭП базировалась на радикальной реформе управления промышленностью, суть которой сводилась к предоставлению предприятиям большей самостоятельности. Узловым моментом перестройки явилось создание трестов и синдикатов. Центр тяжести управления государственной промышленностью сместился «сверху – вниз». Новый крупный этап в развитии системы управления, начавшийся вместе с принятием первой пятилетки, продолжался примерно до середины 60-х годов. Он был связан с качественными преобразованиями в производстве, коренной технической реконструкцией всех отраслей народного хозяйства.

В результате перестройки организационной структуры в 1932 году была введена новая система отраслевого управления промышленностью, созданы три наркомата: тяжелой, легкой и лесной промышленности. Постепенно число наркоматов увеличилось, что отражало углубление разделения труда между ними.

К середине 30-х годов в результате организационных преобразований в отраслях промышленности сложилась трехзвенная (наркомат – главк – предприятие) или четырехзвенная система управления: наркомат – главк – трест – предприятие. Тресты сохранились в тех отраслях, где большое количество предприятий

было разбросано на больших территориях и главку трудно было обеспечить конкретное руководство ими. Однако общая тенденция проявлялась в ликвидации трестов и объединений и переходе к трехзвенной системе.

С первых дней Великой Отечественной войны были внесены существенные изменения в организационную структуру системы планового управления экономикой. Прежде всего усилилась централизация при распределении всех ресурсов. Государственный Комитет Оборона (ГКО) был образован 30 июня 1941 года. Он объединил в себе экономическое, политическое и военное руководство.

С переводом экономики на мирные рельсы и восстановлением хозяйства происходила перестройка системы планового управления. В сентябре 1945 г. был упразднен ГКО. Его функции по управлению народным хозяйством перешли к Совету Народных Комиссаров, который в 1946 году был преобразован в Совет Министров СССР. Всё сильнее и настоятельнее становились требования о качественных структурных сдвигах в производительных силах. Всё отчетливее и острее проявлялись необходимость кардинального совершенствования действовавшего в тот период хозяйственного механизма, несоответствие директивно-мобилизационных методов управления, сложившихся в 30-40-х годах, новым экономическим условиям. Происходило замедление темпов роста, в том числе производительности труда в промышленности. Для того чтобы лучше приспособить систему хозяйственного управления к решению данных проблем, хотели добиться наиболее правильного сочетания централизованного госпланирования и усиления экономического стимулирования производства. Намечалось осуществить меры: по совершенствованию планирования; усилению экономического стимулирования и хозрасчета; улучшению организации управления промышленностью.

На протяжении всех 70-х годов совершенствование методов управления считалось одним из узловых вопросов экономической политики. В первую очередь целесообразно было взяться за решение вопросов, отложенных по тем или иным причинам в 1965 году, в том числе за перестройку организационной структуры управления отраслями и создание производственных объединений. При двухзвенной системе производственные объединения и крупные предприятия непосредственно подчиняются министерству.

Трехзвенная система управления включает министерство, республиканское промышленное объединение, производственное объединение. Таким образом, основным хозрасчетным звеном отраслевой структуры организации и управления стали производственные объединения.

В силу вышеперечисленных обстоятельств вновь начался поиск более действенных решений по перестройке системы управления. Исходное положение концепции реформы состояло в том, чтобы сохранив единство централизма и самоуправления на местах, изменить балансировку системы управления, сместить ее центр тяжести в сторону базисных звеньев производства – объединений, предприятий.

Принципиальное положение общей концепции реформ – переход к экономическим методам управления. Это переход от административно-директивных методов к экономическим отношениям. Ставилась задача перестройки народнохозяйственного планирования в сторону усиления его воздействия на рост эффективности производства как важного фактора развития страны.

На этом этапе резко возрастает роль региональных звеньев управления. Для улучшения координации деятельности центральных, отраслевых и местных органов управления были найдены оптимальные организационные структуры – **территориально-производственные комплексы (ТПК)**. Здесь углублялось региональное разделение труда с учетом особенностей и преимуществ местных природных условий, демографической ситуации, развития транспорта и т.п.

#### **Контрольные вопросы**

1. Когда возник русский меркантилизм?
2. Каковы особенности русского меркантилизма в России?
3. Кто был первым российским экономистом, изучившим меркантилистские идеи?
4. С чем было связано проведение экономических реформ в России?
5. Что предлагал И. Т. Посошков в области развития промышленности и в области государственных доходов?
6. Какие новые инструменты государственного регулирования были применены в период развития меркантилизма?
7. Что представляли собой территориально-производственные комплексы и для чего они были созданы?

8. Какие мероприятия осуществляло правительство в условиях новой экономической политики?

9. В чем заключалась сущность государственного регулирования экономики в СССР?

10. Как назывался новый крупный этап в развитии системы управления, начавшийся вместе с принятием первой пятилетки и действовавший до середины 60-х годов XX века?

## **6. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ**

### **6.1. Немецкая модель государственного регулирования экономики**

Экономика любой страны – это сложная экономическая система, обладающая множеством особенностей и отличительных черт. Она представляет собой совокупность всех экономических процессов и базируется на сложившихся в ней формах собственности на экономические ресурсы и результаты хозяйственной деятельности, на присущих ей формах организации и способах регулирования хозяйственной деятельности на всех уровнях управления. Особенности проявления всех экономических процессов формируют различные типы экономических систем.

На сегодняшний день в мировой практике насчитывается несколько типов экономических систем, которые существенно отличаются друг от друга и имеют многообразные формы или модели проявления. Важнейшие из них: рыночная экономика, которая, в свою очередь, выделяет рыночную экономику свободной конкуренции (чистый капитализм) и современную рыночную экономику, и административно-командная система.

Отличительными чертами рыночной экономики свободной конкуренции являются частная собственность и свобода всех участников экономической деятельности. Но если в экономике свободной конкуренции все фундаментальные задачи экономического развития страны решаются через рынок и цены, то в современной рыночной экономике наблюдается активное вмешательство государства в процессы развития национальной экономики. В зависимости от степени, уровня, роли и характера государственного регулирования экономики и масштабов решаемых при этом социальных задач, различают несколько моделей государственного регулирования экономики: немецкую, французскую, шведскую.

Модель социального рыночного хозяйства ФРГ сформировалась в послевоенной Германии в результате хозяйственной реформы, основоположником и организатором которой был министр народного хозяйства ФРГ, а затем ее канцлер Л. Эрхард.

В экономике Германии государству отведены, главным образом, регулирующие функции в интересах обеспечения свободы

конкуренции, устойчивости цен, высокой занятости, внешнеэкономической динамики и сбалансированности. Государственное влияние на развитие отдельных отраслей и экономики осуществляется с помощью инструментов налоговой, кредитно-финансовой, таможенной, инвестиционной, антимонопольной политики, а также политики в сфере занятости. Правительство ФРГ основное внимание уделяет росту экономики и занятости населения.

Центральная задача **экономической политики государства** – сокращение безработицы. Ключ к обеспечению большей занятости лежит в увеличении объёма инвестиций и в инновациях, создающих перспективные рабочие места. Цель государства – создать большее количество рабочих мест, открыть перспективы в сфере занятости.

Регулирующие функции в области экономики от имени государства выполняют ряд министерств и ведомств ФРГ и, в первую очередь, Федеральное министерство экономики и технологий, Министерство финансов и Министерство продовольствия, сельского хозяйства и защиты прав потребителей Германии. Помимо указанных министерств в экономическом блоке регулирующие функции государства несут и другие федеральные ведомства, в том числе, Федеральное министерство транспорта, строительства и жилищного хозяйства, Федеральное министерство по защите окружающей среды, природы и безопасности ядерной энергетики, и, частично, Федеральное министерство экономического сотрудничества и развития Германии. Кроме того, есть ряд федеральных государственных и полугосударственных ведомств и организаций, которые выполняют функции регулирования или содействия немецкой экономике.

Значительна роль государства в оказании поддержки предпринимателей и экспортёров. Причём, эта помощь осуществляется за счёт федеральных и земельных бюджетов порой в отношении целых отраслей.

Государственной поддержкой охвачены и разработки в области НИОКР (до 50% расходов фирм), в том числе в области альтернативных видов энергии, энергосберегающие и природоохранные технологии, малое и среднее предпринимательство, в частности, ремесленное производство.

Особенно сильно влияние государства в аграрном секторе. Регулирование производства сельскохозяйственной продукции происходит как с помощью стимулирующих методов, так и ограничений в производстве отдельных продуктов с целью стабилизации цен.

В соответствии с имеющимися программами государство за счёт бюджета компенсирует разницу между ценой немецкого производителя и мировыми ценами при согласованном объёме экспорта.

Система государственной поддержки национальной экономики и экспорта осуществляется не только с помощью субсидирования и дотаций производителям и страхования экспортных поставок, но и путём содействия в осуществлении ярмарочно-выставочной деятельности фирм ФРГ за рубежом, консультационно-информационной помощи как в стране, так и за рубежом через департаменты или отделы экономики и науки посольств Германии.

Существует также определённое влияние государственных контрольных органов по вопросу регулирования цен, в том числе в области электроэнергии, пассажирских перевозок, отдельных медицинских услуг, почтовых услуг и т.п. с определением верхних и нижних уровней цены. К частично регулируемым ценам относятся и квартплата в муниципальном секторе, внутренние тарифы пассажирских перевозок, коммунальные платежи для жилого муниципального сектора.

Таким образом, цель Федерального правительства Германии заключается в том, чтобы улучшить общие условия для предпринимательской деятельности в стране на основе свободной конкуренции.

## **6.2. Французская модель государственного регулирования экономики**

Важнейшей формой проявления государственного регулирования экономики во Франции является **планирование**. Французская система планирования – своеобразный продукт рыночной экономики. Формированием стратегических планов и текущих прогнозов занимается Генеральный комиссариат по плану, который подчиняется непосредственно премьер-министру. Планирование, утверждающееся «снизу», базируется на принципах

консультирования и согласования и включает участие на равноправных началах представителей различных «группировок интересов»: госслужащих, предпринимателей, профсоюзов, союзов потребителей и др. Согласно рассматриваемой системе, план рождался в результате многоступенчатых итераций, и в консенсусе его реализации были заинтересованы все участники. Вместе с тем плановые показатели не являлись директивными, а выступали, прежде всего, в качестве экономических индикаторов – носителей информации об ожидаемой экономической конъюнктуре.

Помимо планирования, государственное регулирование экономики во Франции осуществляется посредством контроля над ценами, налоговой системой, кредитно-денежного регулирования, контроля за оплатой труда, политикой ускоренной амортизации и др. Управление ценами государство Франции осуществляет с учетом трех факторов: динамики инфляции, наличия или отсутствия на рынке конкуренции и социальной значимости товаров и услуг.

Государство регулирует цены на товары и услуги, которые производятся монопольными продавцами или когда у потребителей нет достаточного выбора вариантов.

Центральное место во Франции в системе государственного регулирования развития экономики занимает налоговая система. Налоговая система Франции предусматривает строгое разделение налогов на поступления в центральные и местные бюджеты. К основным налогам относятся: прогрессивный подоходный налог с физических лиц, налог на прибыль, на добавленную стоимость и налоги акцизного характера (на нефтепродукты, табак и др.). Налоговая политика во Франции учитывает темпы развития, прогрессивность отраслевой структуры, экономическое положение регионов, уровень инфляции, безработицу и прочие факторы. Особая значимость во Франции придается развитию конкуренции.

Роль государства проявляется в поощрении создания малых предприятий. Большинство малых предприятий в силу инновационного характера своей деятельности работают в режиме повышенного риска.

Мировая практика свидетельствует, что до 90% вновь образованных малых предприятий «прогорают» в течение первых пяти лет. Поэтому для ускоренного развития малых форм бизнеса требуется экономическая помощь со стороны государства.

Основными формами государственного содействия малому бизнесу во Франции являются помощь в получении долгосрочных и краткосрочных займов, предоставление налоговых льгот, развитие системы гарантий и страхование кредитов, обеспечение коммерческой информацией, установление законодательных гарантий по предотвращению полного банкротства, выделение специалистов для координации деятельности малых предприятий, повышение квалификации управленческого персонала.

### **6.3. Шведская модель государственного регулирования экономики**

Термин «шведская модель» возник в связи со становлением Швеции как одного из самых развитых в социально-экономическом отношении государств. Этот термин появился еще в конце 60-х годов, когда иностранные наблюдатели стали отмечать успешное сочетание в Швеции быстрого экономического роста на фоне относительной социальной бесконфликтности в обществе.

Шведская модель исходит из того, что в политике явно выделяются две доминирующие цели: полная занятость и выравнивание доходов. Из всех западных национальных вариантов социальной политики шведский вариант в наибольшей мере характеризуется универсальностью и всеобщностью социального обеспечения и страхования. Он наиболее отвечает понятию «государство всеобщего благосостояния», что заключается во вне рыночном характере предоставления социальных услуг. Здесь нет непосредственной зависимости между правом на социальную защиту и специальными взносами на ее обретение.

Социальные расходы шведского государства превышают половину валового внутреннего продукта (ВВП) – против менее его трети в среднем для Западной Европы и четверти для всех развитых стран.

Цель системы социального обеспечения в Швеции – обеспечить человека экономической защитой в случае болезни, при рождении ребенка, наступлении старости, при безработице и т.п. Окончательной гарантией, независимо от причины обращения, считается пособие наличными, именуемое общественной помощью.

В шведской модели социальная политика способствует преобразованию общественных отношений в духе социальной справедливости, уравниванию доходов, сглаживанию классовых неравенств и в итоге построению нового общества демократического социализма на базе государства благосостояния. Активная политика на рынке труда ориентирована на сведении к минимуму социальных издержек рыночной экономики. Смысл состоит в максимальном росте производства частного сектора и как можно большем распределении и перераспределении государством национального дохода через налоговую систему и государственные расходы для повышения жизненного уровня народа.

Основные цели шведской модели – полная занятость и равенство, которые зависят от стабильности цен, экономического роста и конкурентоспособности. Модель развивалась в течение нескольких десятилетий и показала жизнеспособность идей политики солидарности в области зарплаты, полной занятости без инфляции, активной политики на рынке труда.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое экономическая система?
2. Назовите существующие типы экономических систем.
3. Перечислите модели государственного регулирования экономики.
4. В чем заключается центральная задача экономической политики Германии?
5. Опишите немецкую модель государственного регулирования экономики.
6. Что является важнейшей формой проявления государственного регулирования экономики во Франции?
7. В чем заключается сущность модели государственного регулирования во Франции.
8. Кто занимается формированием стратегических планов и текущих прогнозов во Франции?
9. Что занимает центральное место в системе государственного регулирования во Франции?
10. Каковы особенности шведской модели государственного регулирования экономики и какова ее основная цель?

## 7. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В ЕВРОПЕЙСКОМ СОЮЗЕ

### 7.1. Особенности государственного регулирования экономики в Европейском Союзе

Основными инструментами государственного воздействия на экономику развитых стран являются **антимонопольная политика**, уровень концентрации государственного предпринимательства и ценовое регулирование.

В странах с развитой рыночной экономикой действует активная антимонопольная политика. Особенности антимонопольной политики зарубежных стран проявляются в основном в нескольких формах:

- американской, запрещающей любую форму монополистического сговора или союза;
- западноевропейской, направленной только против тех монополий, которые существенно ограничивают возможности конкуренции в какой-либо отрасли рынка.

В США в основе здоровой рыночной конкуренции лежат правовые акты Шермана-Клейтона: первый отражает интересы покупателей и объявляет недействительными договоры, ограничивающие свободу торговли и ведущие к формированию монополий, предусматривает уголовную ответственность руководителей и огромные денежные штрафы; второй устанавливает запрет на продажу товара с принудительным ассортиментом, ценовую дискриминацию и слияние фирм через приобретение обычных акций конкурентов и др. Основополагающие антимонопольные законы дополнялись, и с 80-х годов XX в. в США стал применяться индекс Херфиндаля-Хиршмана, отражающий удельный вес отрасли на рынке продаж.

В рамках западноевропейской системы антимонопольного регулирования содержание законодательных актов заимствовано преимущественно из Римской конвенции ЕЭС. Основное внимание в них уделяется нарушению прав граждан и интересов общества вследствие искажения условий конкуренции и злоупотребления монополиями своим доминирующим положением, а основным способом реагирования являются частные иски и их рассмотрение, как правило, в судебном порядке.

Регулирование цен экономическими методами осуществляется воздействием на величину спроса, денежную массу, уровень инфляции, процентные ставки, антимонопольную политику, а также через проводимую правительством политику регулирования заработной платы, прибыли и доходов.

Однако регулирование цен в развитых странах носит ограниченный характер, охватывая преимущественно жизненно важные для общества отрасли: топливо, энергию, стратегическое сырье, продукцию оборонного назначения, общественный транспорт, потребительские товары первой необходимости, жилищно-коммунальные услуги и др.

В Европейском Союзе осуществляется регулирование около 15% цен в сельском хозяйстве и черной металлургии: максимальные и минимальные фермерские цены устанавливаются Советом Министров ЕС, а базисные цены на продукцию черной металлургии – Европейской организацией угля и стали.

В США государством регулируется от 5 до 10% цен, в основном сельскохозяйственных, Японии – 39%, Австрии и Швейцарии до 50%.

Практически во всех странах с развитой рыночной экономикой вопросами ценообразования занимаются государственные органы и организации: в США – Министерство сельского хозяйства и Комиссия по ценам; Австрии – соответствующие подразделения Министерства экономики и Министерства сельского и лесного хозяйства; Швейцарии – Федеральное ведомство по контролю за ценами; Франции – Управление конкуренции и потребления, утверждающее допустимую величину увеличения тарифов и продажных цен в государственных предприятиях; Швеции – Государственное управление цен и конкуренции. В то же время государственными структурами развитых стран применяются достаточно эластичные методы ценового регулирования. Так, в соответствующих министерствах при активном участии компаний определяется минимальный уровень цен, при которых последние могут нормально функционировать. Задача правительственных органов состоит в том, чтобы вскрыть дополнительные резервы для сокращения издержек и обосновать возможность снижения цен.

В Германии и Великобритании применяется либерально-косвенная система государственного регулирования экономики посредством экономических рычагов. Особая роль при этом

отводится торгово-промышленным палатам – неприбыльным организациям с добровольным членством бизнеса. Торгово-промышленные палаты определяют воздействие вновь принимаемых и действующих законодательных актов на деятельность своих участников, вносят на обсуждение государственных органов их повседневные проблемы, стараясь добиться наиболее благоприятных для них формулировок законодательных актов, и в целом осуществляют функцию совершенствования взаимодействия представителей государственного регулирования с бизнесом.

## **7.2. Государственное регулирование сельского хозяйства в Европейском Союзе**

В процессе формирования и совершенствования системы государственной поддержки сельского хозяйства необходимо обобщение зарубежного опыта государственного регулирования, выявление общих его принципов и приоритетов.

Многие известные ученые в своих работах анализируют направления, методы, цели, уровень государственного вмешательства в сельское хозяйство в разных странах. Обобщая мировой опыт, С. В. Жаргалова разделила страны мира, в зависимости от проводимой политики в сельском хозяйстве, на три основные группы:

- импортоориентированные страны – импортируют 70% и более сельскохозяйственной продукции (Южная Корея, Африка и др.);
- экспортоориентированные страны – страны, имеющие благоприятный климат в области сельского хозяйства (США, Канада, Япония, Новая Зеландия и т.д.);
- страны с протекционистской политикой самообеспечения свининой (страны ЕС – Эстония, Венгрия, Румыния, Латвия, Литва, Чехия, Словакия и т.д.) [15].

По мнению В. С. Крылова, главные направления регулирующей деятельности государства в большинстве развитых стран в сфере сельского хозяйства ориентированы на следующие мероприятия:

- гарантированную максимальную обеспеченность государства сельскохозяйственными продуктами;

- поддержку стабильной экономической ситуации в сельском хозяйстве;
- достижение максимального уровня доходности в сельском хозяйстве, создающего его привлекательность для инвестиций;
- ограничение избыточного производства;
- гарантию конкурентоспособного участия отечественных производителей в международном разделении труда [19].

Так же для защиты сельскохозяйственных производителей в США и странах Западной Европы созданы механизмы защиты внутренних рынков. Именно необходимость защиты отечественного производителя и потребителя стало основной причиной формирования единой сельскохозяйственной политики Европейского Союза в области сельского хозяйства, где инструментами защиты внутреннего рынка стали таможенные пошлины и компенсационные платежи, призванные выравнять разницу между высокими внутренними и низкими мировыми ценами. При этом размеры импортных тарифов довольно высокие. Так, в странах Европейского Союза (ЕС) они составляли 210%, а в России тарифы на ввоз – 20% [26].

Рассмотрим некоторые страны, которые в настоящее время являются членами Европейского Союза.

**Латвия.** С 2000 г. Латвия ввела таможенные тарифы для всех основных сельскохозяйственных продуктов. Величина тарифа наибольшего благоприятствования в соответствии с соглашениями, принятыми при вступлении в Всемирную Торговую Организацию (ВТО), достигала 3% (величина введенного тарифа максимальна).

В Латвии поддержка сельского хозяйства осуществляется по основным направлениям:

- субсидирование процентной ставки;
- поддержка капиталовложений;
- **страхование;**
- поддержка воспроизводства стада;
- другие виды поддержки (их величина составляет 16% аграрного бюджета), включающие научные исследования, обучение, консультационные услуги, ветеринарный контроль, создание инфраструктуры, исследования рынка и т.д. [17, 23].

**Чехия.** Создан государственный сельскохозяйственный интервенционный фонд, осуществляющий **закупочные интервенции**. Чешская классификация бюджетных затрат выделяет следующие направления:

- регулирование рынка свинины (в т.ч. экспортные субсидии, прямая поддержка уровня дохода, субсидирование производства);
- программы по охране окружающей среды;
- поддержка сельскохозяйственных инвестиций (компенсация процентной ставки по кредитам), инвестиционные гранты;
- поддержка общих направлений (исследования, обучение в области свиноводства);
- чрезвычайные выплаты (компенсация ставки по кредитам, используемым для восстановления ферм);
- прочие виды поддержки.

Аграрная политика в области свиноводства в Чехии основана на трех главных компонентах:

1. на поддержке цен, благодаря отводу излишков продукции при помощи экспортных субсидий;
2. поддержке уровня доходов и поддержке производства (улучшение конкурентных позиций чешских фермеров).
3. инвестиционной поддержке. Она была разработана для получения необходимых средств для проведения модернизации производства.

Большинство улучшений, таких как повышение качества и безопасности продуктов, экологический менеджмент, здоровье животных уже заложены в приоритетные направления государственной поддержки [13].

**Словакия.** Здесь принят ряд государственных мер, включающих:

- субсидии для стабилизации сельскохозяйственного производства;
- компенсация ставки кредита;
- ужесточение применения и контроля фитосанитарных и ветеринарных условий;
- повышение импортных пошлин на мясо для введения сдерживающих мер в торговле с Чешской Республикой.

Также создано Центральное маркетинговое агентство для фермеров – производителей продукции свиноводства. Оно должно

содействовать продажам сельскохозяйственной продукции, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В будущем Правительство Словакии предусматривает обеспечение экспортной поддержки мяса на самом высоком уровне, предусмотренном соглашениями по ВТО [14].

Различные формы поддержки рыночной цены – главный элемент государственного регулирования в **Венгрии**. Цены на мясо регулировались системой гарантированных и ориентировочных цен. Субсидии выплачивались переработчику, который выплачивал фермерам цену за сырье выше ориентировочной, или фермерам, в случае если расчет с ними велся по цене ниже ориентировочной. Кроме этого, предусматривались премии за качество мяса.

Гарантированные и ориентировочные цены на мясо, выраженные в евро, были снижены с 1997 г. по 2000 г., что подразумевало значительное снижение государственной поддержки в этой отрасли. Фактически уровень поддержки сельского хозяйства в 1998-1999 гг. равнялся нулю. В 2007 г. произошла забастовка сельскохозяйственных производителей, результатом которой было расширение государственной поддержки.

С 1 января 2008 г. вышло постановление о компенсации затрат на содержание племенных животных.

В Венгрии поддержка сельского хозяйства осуществляется по следующим направлениям:

- льготное кредитование на пятилетний период;
- предоставление субсидий;
- реализация инвестиционных программ;
- выплата субсидий на уничтожение павших животных;
- гарантирование компенсации затрат с 1 января 2008 г. на проведение племенной работы;
  - компенсация затрат на проведение анализа крови для определенных болезней животных;
  - закупочные интервенции, экспортные субсидии;
  - другие виды поддержки.

В соответствии с новой программой развития сельских территорий государство компенсирует затраты на реконструкцию сельскохозяйственных помещений, а также затраты, связанные со сбором, хранением, переработкой навоза, и на другие направления производственной инфраструктуры (приобретение оборудования, строительство помещений и др.). Размер поддержки составляет от

40% до 75% суммы инвестиций, если строительство осуществляется на территориях, чувствительных по содержанию нитратов в почве. Для молодых фермеров нижняя граница увеличена до 50%.

С 2000 г. по настоящее время в Венгрии реализуются программы Phare и SAPARD. Это позволило в два раза увеличить ассигнования в отрасли (до 5% государственного бюджета), а также в рамках европейской программы аграрного кредитования сельскохозяйственных предприятий появилась возможность брать кредиты, подходящие под цели SAPARD [16, 25].

**Польша.** После 2001 г. рыночная и ценовая политика, особенно для зерновых и свинины, характеризуется высоким уровнем интервенций. Цены на эти товары достигли и даже превысили уровень цен в импортирующих странах Европейского Союза.

Основные направления государственной поддержки сельского хозяйства:

- направление средств на исследования информационно-консультационной службы;
- льготное кредитование отрасли;
- инвестиции, нацеленные на модернизацию, создание новых рабочих мест;
- стабилизация и регулирование сельскохозяйственного рынка [16].

В **Словении** государственная поддержка заключается в реализации ценовой, интервенционной и структурной политики.

Ценовая и интервенционная политика направлена на следующее:

- ✓ на поддержку цен;
- ✓ прямые выплаты на 1 голову скота;
- ✓ поддержку производства мяса;
- ✓ продвижение продаж и потребления мясной продукции;
- ✓ рыночные интервенции;
- ✓ чрезвычайные выплаты.

Структурная политика сельскохозяйственного производства включает:

- экологические выплаты;
- инвестиционную поддержку и модернизацию производства;
- другие мероприятия структурной политики [1, 8].

Представляет интерес опыт государственного регулирования **Румынии**. Румынское министерство сельского хозяйства разработало стратегию развития для ускорения интеграции Румынии в Европейском Союзе.

Основными целями стратегии являлись:

- количественный и качественный рост производства продукции;
- модернизация и повышение эффективности переработки и маркетинга;
- обеспечение продовольственной безопасности для населения.

Румыния встретила с трудностями в торговле, благодаря высокому уровню субсидирования, применяемому ее партнерами, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. По этой причине, Румыния применила ограничительные меры для импорта, поставляемого из Венгрии, а также в 1999-2001 гг. для импорта свинины из этой страны.

Незначительные изменения в торговле продуктами питания произошли в 2000 г. (включая изменение перечня импорта из Европейского Союза).

Существующие соглашения в рамках ВТО не имели особого значения в отношении поддержки экспортных субсидий. Румыния сократила все виды финансовых средств для обеспечения этого вида поддержки. В 2000 г. все экспортные субсидии были выплачены в соответствии с количественными ограничениями. Суммы, ассигнованные в бюджете министерства для этого, составили примерно 185 тыс. евро – для птицы и свинины.

Главные виды финансовой поддержки, выплаченной через бюджет Министерства сельского хозяйства, так и из других источников на первое место выдвигают: ценовые выплаты; кредитную политику; компенсацию затрат; премирование за производство качественной продукции; фитосанитарный и ветеринарный контроль продукции свиноводства; создание финансовых институтов микро-кредита; государственный контроль в области производства качественной продукции (усиление защиты потребителей); инвестиционная поддержка. Инвестиционная поддержка выплачивается через специальный фонд, называемый «Развитие румынского сельского хозяйства», средства которого шли от концессий и операций Агентства государственного имущества (ASE). Оно

поддерживало покупку племенных и продуктивных свиней, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования для отрасли. Другие важные направления поддержки ориентированы главным образом на развитие и улучшение деятельности рынка свинины [14, 22].

В стабильно развивающихся странах (США, Канаде, Новой Зеландии, Германии, Бельгии, Франции, Великобритании) сельскохозяйственным отраслям отводится весьма значительная роль. Влияние государства особенно велико в разработке и осуществлении программных мероприятий.

Политика государственного протекционизма в Европейском Союзе является одним из основных аспектов поддержки отрасли свиноводства. Она тесно связана с регулированием внутреннего рынка, направлена на повышение конкурентоспособности западноевропейских стран, ограничение импорта и поощрение экспорта.

По мнению А. В. Голубева, «успехов добиваются именно там, где проводится единая политика в экономике, идеологии и других сферах, осуществляемая посредством государственного регулирования», поэтому необходимо изучать опыт стран Европейского Союза для возможного совершенствования механизма поддержки отрасли в Российской Федерации.

### **Контрольные вопросы**

1. На какие три основные группы в зависимости от проводимой политики в сельском хозяйстве разделила страны мира С. В. Жаргалова?
2. Какие существуют основные инструменты государственного воздействия на экономику развитых стран?
3. Где активно действует антимонопольная политика?
4. В чем заключается антимонопольная политика зарубежных стран?
5. Какие особенности государственного регулирования сельского хозяйства в Латвии и в Чехии?
6. В чем отличие государственного регулирования сельского хозяйства Венгрии от Словакии?
7. Перечислите основные направления государственной поддержки сельского хозяйства в Польше и Румынии.
8. Опишите систему государственной поддержки в Соединенных Штатах Америки.
9. Что такое ассигнования?
10. Почему необходимо изучать опыт стран Европейского Союза в области государственного регулирования экономики?

## **8. СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **8.1. Особенности государственной поддержки сельского хозяйства в России**

В советский период доля сельского хозяйства в национальном доходе превышала 10%, а доля расходов бюджета на сельское хозяйство составляла 25%. В годы реформ доля сельского хозяйства и величина валового внутреннего продукта страны сократилась примерно вдвое. В последние годы она имеет тенденцию к увеличению. Исключением является рыболовство (в 2018 г. расходы в консолидированном бюджете сократились до 4,9%).

В 2019 г. согласно ФЗ № 173 «О федеральном бюджете на 2020 г.» планировалось выделить на развитие сельского хозяйства более 2 трлн руб.

В официальных документах приводятся данные об эффективности бюджетной поддержки сельского хозяйства. Так, в 2018 г. эффективность использования средств как консолидированного, так и федерального бюджетов возросла: в расчете на 1 руб. сумм этих бюджетов был получен прирост валовой продукции сельского хозяйства 3,2 руб. против 2,6 руб. в 2013 г. Однако данные отдельных лет вряд ли можно считать доказательными с точки зрения «отдачи» бюджетных средств, так как экономическая эффективность должна исчисляться по показателю рентабельности за определенные периоды.

Федеральный аграрный бюджет в основном расходуется на сельскохозяйственное производство, частности на землеустроительные работы и ведение земельного кадастра. Наиболее значительной статьей расходов федерального бюджета в последние годы стало содержание подведомственных структур. В 2017 г. расходовалось менее 10% бюджета на сельскохозяйственное производство, а в 2018 г. уже 35%.

За счет федерального аграрного бюджета осуществляются федеральные целевые программы:

- «Повышение плодородия почв России»;
- «Социальное развитие села»;
- отраслевые программы поддержки растениеводства и животноводства;

- программы поддержки системы кредитования, лизинга, регулирования рынка зерна.

Кроме этого значительные средства расходуются на внепрограммные мероприятия.

Важнейшие программы, определяющие федеральную аграрную политику, осуществлялись далеко не во всех регионах. Наибольший охват был у Федеральной Целевой Программы «Плодородие» (80% регионов). Остальные федеральные программы не осуществлялись во многих регионах. В половине регионов основная часть федеральных средств (более 50%) расходовалась на содержание аппарата управления и подведомственных структур.

На осуществление Федеральной Целевой Программы «Плодородие» тратилось 10,2-23,6% бюджета сельского хозяйства. Это одна из важнейших государственных программ, государственным заказчиком которой после принятия Правительством Российской Федерации постановления от 30.06.2004 г. № 328 «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по сельскому хозяйству» определено Федеральное агентство по сельскому хозяйству РФ.

В растениеводстве наиболее значительными федеральными программами являются Федеральная Целевая Программа «Плодородие» и поддержка семеноводства. Средний размер субсидий составляет 45,5 руб. на 1 га пашни. Различия между субъектами Российской Федерации по размеру субсидий на растениеводство из федерального бюджета в расчете на 1 га пашни очень существенны – до 3 013 руб. Наибольшие суммы субсидий получают регионы, в которых проводятся работы по реконструкции мелиоративных систем (Карачаево-Черкесская республика, Республика Дагестан, Астраханская, Московская и Ленинградская области).

На поддержку животноводства в 2016 г. расходовалось менее 5% бюджета. Это объясняется тем, что поддерживается в основном племенное дело, а поддержка производства отдельных видов животноводческой продукции с 1993 г. возложена на субъекты РФ.

На программу поддержки системы кредитования до 2018 г. расходовалось 12-15% аграрного бюджета. Если основная часть средств была направлена на поддержку Россельхозбанка, то в 2017 г. на компенсацию части затрат на уплату процентов по кредитам банков.

На программу поддержки лизинга израсходовано почти 20 млрд руб., и все эти средства направлены в уставной капитал Росагролизинга.

Расходы на поддержку рынка зерна, включая и интервенционные закупки, за последние годы составили более 3 млрд руб.

Субсидии на компенсацию части затрат на оплату процентов по кредитам банков выделялись из федерального бюджета не всем субъектам РФ. Из 87 субъектов РФ, производящих сельскохозяйственную продукцию, 12 субъектов вообще не получали субсидии по этой программе. На долю сельскохозяйственных предприятий приходилось лишь 43,3% субсидий из федерального бюджета на возмещение процентной ставки по кредитам. Остальные средства по данной программе выделялись поставщикам ресурсов и покупателям продукции, которые имели доступ к субсидированным кредитам. В 8 субъектах РФ крупные и средние сельскохозяйственные организации по этой программе вообще не получали средств, т. е. деньги выделялись в основном посредникам. Еще в 11 регионах доля сельскохозяйственных организаций в субсидиях на кредиты не превышала 20%.

В целом уровень поддержки сельского хозяйства субъектов РФ характеризуется отношением расходов из федерального бюджета к стоимости валовой продукции. В среднем по РФ этот показатель находился в пределах 1,9-2,8%. Однако различия по регионам были очень существенны. Наименьшую поддержку получали Бурятский автономный округ (0,9%) и Якутия (1,4%). Неоправданно низкие уровни поддержки были также в Свердловской (1,36%) и Ленинградской (1,38%) областях, в Республике Башкортостан (1,43%). В то же время высокий уровень поддержки (более 10%) наблюдается по северным регионам (Магаданская область, Ненецкий, Корякский, Чукотский, Эвенкийский, Таймырский автономные округа). Устойчиво высок удельный вес дотаций в Республике Калмыкия (9-15%).

Большая часть аграрного бюджета направляется в Москву. В 2018 г. там осталось 45% бюджета Минсельхоза РФ (на долю Санкт-Петербурга – 0,7%).

В целом по России в субсидировании кредитной ставки в 2018 г. участвовали только 16% крупных и средних сельскохозяйственных организаций. Однако даже между этими хозяйствами распределение субсидий было крайне неравномерным. Более 50%

полученного из федерального бюджета лимита на субсидирование процентной ставки было отдано одному хозяйству. В некоторых субъектах вся сумма субсидий выделялась одному хозяйству. Почти во всех субъектах РФ всю сумму субсидий по крупным сельскохозяйственным организациям или основную ее часть получали 15% хозяйств.

Программа субсидирования части расходов на покупку удобрений охватывала все субъекты РФ, кроме Республики Саха (Якутия). Получали субсидии лишь 49,4% крупных и средних сельскохозяйственных организаций. Субсидировалось за счет федерального бюджета 15,8% затрат сельскохозяйственных организаций на приобретение удобрений.

Денежные гранты на основе конкурса крестьянские (фермерские) хозяйства начали получать с 2013 г. Начинающие фермеры могли претендовать на сумму до 1,5 млн рублей, а более крупные хозяйства на «Развитие семейных животноводческих ферм» до 10 млн рублей. Гранты выделялись и в качестве единовременной помощи – до 250 тыс. рублей на бытовое обустройство.

Фермеры обязаны освоить грант за 18 месяцев, и министерство может делать выводы об эффективности использования средств только по истечении этого срока.

Основные направления государственной программы по развитию крестьянских (фермерских) хозяйств:

- субсидии по кредитам (полученный фермером кредит может быть использован только на развитие и модернизацию фермы);
- гранты на жилищное и бытовое обустройство;
- помощь на погашение взноса по лизингу (в лизинг может быть взята сельхозтехника, животные);
- развитие семейных ферм на базе крестьянских (фермерских) хозяйств (хозяйствам, ведущим строительство ферм, компенсируется 60% всех затрат).

На каждый областной гранд претендовало в среднем не менее 20 хозяйств, конкурсная комиссия выявляла наиболее перспективные хозяйства.

В результате проведенной проверки эффективности использования бюджетных средств за период с 2013 по 2018 гг. было выявлено, что более 85% фермеров, которые получили данный вид поддержки, правомерно израсходовали полученные

государственные средства. Крестьянскими (фермерскими) хозяйствами за последние пять лет произведено на 11% больше мяса, молока – на 20%. Выручка от реализации сельскохозяйственной продукции, произведенной грантополучателями, увеличилась на 40%.

В Самарской области в 2018 г. размер государственной поддержки составлял более 250 млн. руб., что на 40 млн рублей больше объема финансирования 2014 г. Одно из крестьянских (фермерских) хозяйств находилось в Волжском районе, главой хозяйства является А. В. Пудиков, который в 2017 г. получил грант в размере 1,5 млн руб. на развитие индюшиной фермы (приобретение пероципальной машины и автомобиля с холодильным оборудованием). В том же году в Кинель-Черкасском районе Ю. А. Петин получил гранд для производства молока (закупка 120 племенных животных породы Бурая Швицкая).

В результате проведенной проверки эффективности использования бюджетных средств за период с 2013 по 2018 гг. было выявлено, что из 250 фермеров, которые получили данный вид поддержки, 20 фермеров неправомерно израсходовали полученные средства. Их величина составила около 46 млн руб., из них начинающие фермеры получили 16,7 млн рублей, а семейные фермы – 29,3 млн руб. Кроме того на средства грантов было приобретено 5 тысяч голов крупного рогатого скота, 500 – иных сельскохозяйственных животных, 461 единица сельхозтехники, построено и реконструировано 10 животноводческих ферм, при этом в области создано свыше 250 новых рабочих мест.

## **8.2. Система государственной поддержки малого предпринимательства**

За последнее десятилетие в России сформировались основные общепринятые в странах с развитой рыночной экономикой элементы системы государственной поддержки малого предпринимательства. Учитывая современные условия и проблемы развития малого предпринимательства, а также недостаточную эффективность государственных мер по его поддержке, дальнейшее развитие и совершенствование всей системы государственной поддержки малого предпринимательства становится в настоящее время

ключевым фактором успешного развития малого предпринимательства в Российской Федерации.

Раскрывая сущность системы государственной поддержки, необходимо рассмотреть ее составляющие части. Как отмечают ведущие специалисты в этой области, она сочетает в себе два начала:

- управленческое;
- обеспечивающее.

Управленческое начало призвано быть ведущим, поскольку именно оно придает развитию малого бизнеса устойчивый, эффективный и управляемый характер – это формирование правовой среды функционирования малого бизнеса, а также решение организационно-административных вопросов и контроль. Обеспечение в данном случае означает обслуживание малых предприятий, доведение до них материальных, денежных, информационных ресурсов, государственных заказов, услуг и т.д. Следовательно, понятие «поддержка малого предпринимательства» включает синтез управленческого и обеспечивающего аспектов рассматриваемой системы.

Систему государственной поддержки малого предпринимательства в настоящее время составляют:

- государственные нормативно-правовые акты. Они направлены на поддержку и развитие малого предпринимательства;
- государственный аппарат, представляющий собой совокупность государственных институциональных структур, ответственных за развитие малого предпринимательства. Он обеспечивает реализацию государственной политики в этой сфере и осуществляет регулирование сферы малого предпринимательства и управление инфраструктурой его поддержки;
- государственная инфраструктура поддержки малого предпринимательства. Она включает некоммерческие и коммерческие организации, созданные с участием или без участия государства, деятельность которых иницируется, поощряется и поддерживается государством для реализации системы государственной поддержки, направленной на развитие малого предпринимательства.

В структуре системы государственной поддержки малого бизнеса выделяются три основных уровня:

- федеральный;
- региональный;

– местный.

Каждый уровень сам образует некую систему и представлен тремя блоками: концептуально-программным, организационно-ресурсным и функциональным. Между элементами блоков, блоками и уровнями системы поддержки существует тесная взаимосвязь, анализ которой позволяет сформулировать следующее определение: система государственной поддержки – это система управления развитием малого бизнеса и его всестороннего обеспечения, активно и целенаправленно воздействующая на внешнюю среду малых предприятий, оказывающая им прямую помощь и обеспечивающая эффективную самоорганизацию и самосовершенствование.

В качестве целей государственной политики поддержки малого предпринимательства на настоящем этапе заявляются:

1. создание благоприятных условий для осуществления субъектами малого предпринимательства своей деятельности;
2. обеспечение конкурентоспособности малого предпринимательства;
3. увеличение общего количества действующих субъектов малого предпринимательства;
4. развитие самозанятости населения;
5. увеличение доли производимых малыми предприятиями товаров, работ и услуг в валовом внутреннем продукте, налоговых доходах федерального, регионального и местного бюджетов.

Для достижения указанных целей в рамках государственной политики по развитию малого предпринимательства реализуется комплекс мер по осуществлению прямой и косвенной поддержки малого бизнеса, в том числе мероприятий, направленных на совершенствование институциональной среды. Созданы ассоциации предприятий малого бизнеса, Федерация развития и поддержки малого предпринимательства, различные фонды развития и поддержки предприятий малого бизнеса. Проблемами малого бизнеса в России сегодня занимаются 10 различных учреждений, в том числе фонд поддержки малого предпринимательства и 74 таких фонда в регионах, Фонд содействия предприятиям малых форм в научно-технической сфере и 58 его региональных отделений, Российская ассоциация развития малого предпринимательства, также включая 58 региональных отделений и ряд других. Также действуют общественные объединения: торгово-промышленная

палата Российской Федерации, аналогичные региональные и местные палаты, профсоюз работников малых предприятий, общественно-политическое движение «Развитие предпринимательства», целый ряд других союзов и ассоциаций.

Государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется по направлениям:

- создание льготных условий использования субъектами малого предпринимательства государственных, финансовых, информационных и материально-технических ресурсов;
- установление упрощенного порядка регистрации, лицензирования их деятельности, сертификации их продукции и предоставления бухгалтерской и статистической отчетности;
- поддержка инновационной, внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства;
- организация, подготовка и повышение квалификации кадров для малого предпринимательства и т.д.

Формами государственной поддержки малого предпринимательства являются:

1. оказание финансовой помощи на возмездной и безвозмездной основе;
2. финансирование федеральных программ поддержки и развития малого бизнеса;
3. предоставление налоговых льгот малым предприятиям, осуществляющим приоритетные виды деятельности;
4. льготное кредитование и страхование субъектов малого бизнеса;
5. предоставление малым предприятиям на конкурсной основе государственных заказов на производство и поставку отдельных видов продукции и товаров (услуг) для государственных нужд и другие формы поддержки.

Основным инструментом реализации государственной политики служат федеральные, региональные, отраслевые (межотраслевые) и муниципальные программы развития и поддержки малого предпринимательства.

Программы поддержки малого предпринимательства разрабатываются в порядке, установленном действующим законодательством, и должны быть соотнесены с государственными программами содействия занятости населения, реализации миграционной политики, решения экологических проблем и т.д.

В настоящий момент действует программа, включающая меры по поддержке предпринимательства как одного из основных факторов структурных и институциональных преобразований в экономике государства.

Государственные, региональные и муниципальные программы поддержки малого предпринимательства включают в себя следующие основные положения:

- меры по формированию инфраструктуры его развития и поддержки на федеральном, региональном и местном уровнях;
- перспективные направления его развития и приоритетные виды деятельности субъектов малого предпринимательства;
- меры, принимаемые для реализации основных направлений форм его развития;
- предложения по установлению налоговых льгот и ежегодному выделению средств из соответствующих бюджетов на поддержку малого предпринимательства и др.

Результаты проекта Национального института системных исследований проблем предпринимательства, посвященного исследованию развития малого предпринимательства в российских регионах, позволяют дать оценку состоянию развития современного малого бизнеса.

Проект является частью программы мониторинга развития малого предпринимательства в России, реализуемой компанией «Финист» и Международным центром конференций «Onconference». Цель проекта – построение сводного индекса, характеризующего развитие малого предпринимательства в региональном разрезе. По данным исследования, количество средних, малых, микропредприятий и индивидуальных предпринимателей в 2018 году составило 5 605,8 тысяч единиц, что составило прирост, по сравнению с 2017 годом, – 9,3%.

Развитие малого бизнеса в России характеризуется значительной межрегиональной дифференциацией. Наличие серьезных диспропорций является следствием ряда факторов, ключевыми среди которых являются предпринимательская активность населения, предпринимательский климат, обеспеченность производственными ресурсами и человеческим капиталом, а также наличие рынков сбыта товаров и услуг.

Оценка региональных систем поддержки малого и среднего предпринимательства осуществлялась на основе данных запросов

в региональные органы власти. В оценке индекса за 2018 г. приняли участие 49 российских регионов, откликнувшихся на запрос. Максимальные значения индекса государственной поддержки в 2008 г. были присвоены Ханты-Мансийскому автономному округу (10), Республике Алтай (9,3) и Республике Дагестан (8). Замыкают рейтинг Омская область (0,4) и Липецкая область (0).

Анализ зависимости уровня развития малого предпринимательства от государственной поддержки этого сектора показал фактическое отсутствие статистически значимой связи между объемами оказываемой государством поддержки и результатами деятельности малых предприятий.

Некоторые регионы при сравнительно небольших объемах государственной поддержки продемонстрировали довольно высокий уровень развития малого предпринимательства (Калининградская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край), тогда как в других (Республика Дагестан, Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Алтай) ситуация диаметрально противоположная: высокая государственная активность не отражается должным образом на результатах. В остальных регионах государственная поддержка малого предпринимательства может быть признана сравнительно значимой.

Анализ имеющихся статистических и аналитических данных о состоянии и динамике развития малого предпринимательства показывает, что в РФ существуют необходимые предпосылки для реализации эффективной государственной политики поддержки малого предпринимательства, условия для ускоренного его развития и превращения в стратегический фактор социально-экономического развития страны. К этим предпосылкам относятся:

- традиционно высокий уровень предпринимательской активности и предпринимательских способностей россиян;
- конституционные гарантии возможности и свободы осуществления предпринимательской деятельности;
- законодательное закрепление статуса малого предпринимательства как особого вида экономической деятельности, в отношении которого действуют специальные меры государственной поддержки;
- наличие находящихся на разных стадиях формирования практически всех элементов системы поддержки малого

предпринимательства, успешно функционирующих в промышленно развитых странах;

- достигнутый уровень и существующие тенденции развития малого предпринимательства, способные стать базой для устойчивого развития этого сектора экономики.

Однако достаточно велико влияние на развитие малого и среднего предпринимательства отдельных негативных явлений в экономической, общественной и политической жизни России, являющихся серьёзными препятствиями для осуществления эффективного политического курса на развитие малого предпринимательства. К таким явлениям можно отнести:

- избыточные административные барьеры и высокий уровень коррупции в системе государственных и контролирующих органов;

- слабо развитые традиции предпринимательства, следствием чего является недостаточный уровень предпринимательской культуры и низкая эффективность консолидации усилий предпринимателей по защите собственных прав и интересов;

- недоверие граждан к государству и государственной политике, выражающееся, в частности, в таких формах, как «консервация» личных сбережений, теневая предпринимательская деятельность и т.д.

Перечисленные явления и факторы имеют достаточно глубокие исторические и психологические корни. Для их преодоления необходимы особые усилия и принятие государством конкретных мер по коррекции политики в идеологической, экономической, административной, правоохранительной, образовательной сферах, там, где эти явления укоренены в наибольшей степени, поскольку инерция, взаимное недоверие и непоследовательность государственной политики, как показывает историческая практика реформ и преобразований в российском обществе, включая её советский период, способны обречь на неудачу любые прогрессивные начинания.

Одна из важных задач государства – создание экономических условий для развития малого предпринимательства путем использования различных механизмов. Приватизация как государственное регулирование малого предпринимательства имеет особое значение. Первый опыт приватизации показал бесперспективность искусственного форсирования формирования новых

собственников, применения чисто административных методов, игнорирования мотивации деятельности новых собственников и требований цивилизованного рыночного хозяйства. Этот механизм хорошо подходит для малого и среднего бизнеса, однако в российских реалиях непонимание действия экономических принципов привело к приватизации крупных предприятий, что свело на нет положительное воздействие этого механизма.

Особое значение для предпринимательства имеет налоговая политика государства, которая призвана способствовать увеличению производства товаров и услуг и формированию на этой основе централизованных фондов финансовых ресурсов, прежде всего государственного бюджета. Налогообложение выполняет стимулирующую, перераспределительную и контрольную функции.

Государство регулирует предпринимательскую деятельность во многом путем выдачи лицензий. Лицензирование позволяет обеспечить защиту жизненно важных интересов кадров в сфере производства, обучения, медицинского и бытового обслуживания и других сферах. Также большое влияние на результаты предпринимательской деятельности оказывают тарифы на продукцию услуги естественных монополий, гарантии государства по займам и кредитам предприятий.

Общий анализ деятельности по государственной поддержке малого предпринимательства позволяет сделать ряд важных выводов.

Несомненно, что будущее малого бизнеса во многом будет зависеть от действий со стороны государства по ограничению бюрократии, преодолению административных барьеров. Так, в марте 2010 г. статс-секретарь – заместитель Министра экономического развития РФ А. В. Попова – выступила на инновационном форуме малого и среднего предпринимательства «Конкурируя за будущее сегодня». На пленарном заседании форума, напомнив в своем выступлении о действии новых норм в сфере контрольно-надзорных мероприятий в рамках Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», статс-секретарь – заместитель Министра – отметила, что его основная цель – защита предпринимателей от действий органов контроля и надзора.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте размеры и тенденции аграрной поддержки в РФ.
2. Поясните структуру федерального аграрного бюджета и изменения классификации бюджетных статей.
3. Перечислите основные федеральные целевые программы, финансируемые из аграрного бюджета страны в последние годы.
4. Перечислите основные направления поддержки в АПК.
5. Укажите особенности подходов к процессу государственного регулирования в растениеводстве.
6. Как изменялось направление финансирования программы поддержки системы кредитования?
7. Охарактеризуйте направления и масштабы федеральной государственной поддержки по регионам РФ.
8. Опишите систему государственной поддержки малого предпринимательства.
9. Перечислите основные составляющие части государственной поддержки малого бизнеса.
10. Какие выделяют уровни в структуре системы государственной поддержки малого бизнеса?

## 9. СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВА РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РФ

### 9.1. Состояние экономики в Российской Федерации

Современная экономика России ведет свой отсчет с 1991 года – с распада СССР и образования Российской Федерации. В начале 1990-х годов в экономике России произошел отказ от плановой системы в пользу рыночной модели. Прежде всего, данный процесс был вызван объективной необходимостью вывода национальной экономики из затяжного кризиса. Формирование рыночной экономики происходило достаточно медленными темпами и характеризовалось снижением уровня основных макроэкономических показателей, и лишь к 1999 году, по мнению экспертов, в экономической и финансовой сферах наметились пути стабилизации и перспективы развития [1].

Российская экономика на современном этапе развития переживает существенные изменения, демонстрируя довольно позитивную динамику макроэкономических показателей, в частности в сфере темпов роста основных отраслей экономики: обрабатывающая, добывающая промышленность, оптовая и розничная торговля, строительство, а также темпов прироста инвестиций в основной капитал. Однако не все отрасли российской экономики развиваются сейчас одинаковыми темпами. Такая динамика была прервана введенными против России санкциями. Именно с их введением ограничили множественные торговые связи со странами ЕС и США.

Основным торговым партнером России в 2014 г. являлся ЕС, на долю которого приходилось 47% импортных поставок и 62% экспорта российской продукции. Однако, с введением санкций внешнеторговый оборот со странам ЕС снизился в 2015 г. на 7,3%, при этом экспорт уменьшился на 6%, а импорт на 10,1 %. В настоящее время лидирующими партнерами среди стран ЕС являются Нидерланды (товарооборот уменьшился на 2,7%), Германия (товарооборот уменьшился на 6,7%) и Италия (товарооборот уменьшился на 8,8%). Стоит отметить, что из-за прекращения торговых отношений с некоторыми западными странами Россия начала укреплять существующие рыночные позиции на территории Азии, Африки и Южной Америки. Прежде всего укрепляются связи со

странами Азиатско-Тихоокеанического сотрудничества (АТЭС), о чем свидетельствует рост торгового оборота почти на 3%, экспорта – на 9,6%. Однако импорт, напротив, уменьшился на 3,1%, что связано с удорожанием ввозимых товаров из-за ослабления курса рубля.

Важной проблемой российской экономики является ее зависимость от экспорта нефтегазовых ресурсов. Это серьезный недостаток, который приводит к сильной зависимости федерального бюджета России от нефтегазовых доходов, а следовательно, от спроса на эти энергоносители на мировом рынке и цен на них.

Объем иностранных инвестиций в Россию за последние годы имеет отрицательный тренд. В 2019 году прямые иностранные инвестиции в Россию упали более чем на 50%.

## **9.2. Перспектива развития экономики в РФ**

По мнению аналитических агентств, работающих под покровительством правительства РФ, экономическая ситуация в России в 2019 году стабилизируется. Невероятного роста ВВП не ожидается. Тем не менее, эксперты независимых агентств выделили риски, согласно которым Россию в 2019 году может ожидать очередная волна кризиса. К наиболее значимым из них можно отнести:

- усиленное давление инфляции;
- угроза падения цен на сырьевых рынках, в частности, рынке нефти;
- неизменность структуры отраслей;
- неблагоприятная внешнеполитическая ситуация.

Бюджетные показатели рассчитываются на основании аналитической информации, предоставленной Минэкономразвития. Последний трехлетний прогноз учитывает сохранение санкций Запада.

В 2019 году экономику России ожидает:

1. снижение бюджета примерно на 5%;
2. снижение добычи нефти к началу 2020 года с 52 млн тонн до 675 млрд тонн;
3. увеличение поставок в другие страны энергетических ресурсов до 247,2 млн тонн;

4. повышение тарифов за перевозку пассажиров и грузов на 4,5-4,2;

5. достижение докризисного уровня к началу 2020 года при условии сохранения цены на нефть на отметке в 70 долларов за 1 баррель;

6. увеличение энергетического тарифа для населения и промышленных предприятий на 5,1-5,6%;

7. экономический рост 2,2-3,1%.

Согласно заявлению Э. Набиуллиной, к 2020 году ожидается рост экономических показателей на 2,3-2,5%. Она выделяет 2 сценария развития экономики. Первый сценарий – оптимистичный, основан на том, что цена на нефть поднимется до 80 долларов за 1 баррель к концу 2019 года. Второй сценарий – консервативный, стоимость черного золота составит 60 долларов за баррель.

Экономическая ситуация в России в 2019-2020 годах по мнению Центробанка будет выглядеть следующим образом:

1. Рост ВВП 1-1,5%.

2. Инфляционные проявления – 4%.

По мнению Э. Набиуллиной на финансовое положение страны, по большей части, будет влиять внутренний спрос. Его рост повлечет за собой увеличение потребления домохозяйствами и приток инвестиций в предприятия России.

По мнению специалистов из высшей школы экономики (ВШЭ), Российская Федерация в 2019 году останется «сырьевой трубой». Рост экономики в 2019 году не превысит 0,5% и то, при условии стабильности цен на нефть.

В связи со снижением прибыльности всех сфер экономики (без учета добычи и экспорта нефти и нефтепродуктов) и уменьшения доходов населения из-за сокращения числа занятого населения и постоянного закрытия предприятий эксперты прогнозируют дальнейший экономический спад.

Рассмотрим обновленную версию посткризисной ситуации от экспертов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Центра Гайдара и Академии внешней торговли. По мнению экспертов перечисленных учреждений, с 2019 по 2020 года стоит ожидать рост экономики России не более чем на 2%. Ранее цифра была выше, так как прогноз составляли на предположении о сохранении санкционных ограничений на одном уровне.

В связи с принятием нового пакета санкций эксперты составили 2 сценария развития экономики страны:

1. Инерционный. Расчет велся при условии сохранении цен на нефть в пределах 55-56 долларов за 1 баррель, то ожидается рост ВВП на 1,4-1,2%, увеличение доходов населения на 1,6-1,5% в год.

2. Консервативный. Если цена на нефть упадет до 40,8-41,7 долларов за 1 баррель, то ВВП увеличится на 0,8-0,7%, годовые ставки по кредитам до 16,4%, доходы населения на 1-0,4%. Помимо этого в связи с санкциями ожидается:

- ✓ потеря доходности на фондовом рынке;
- ✓ скачок курса валют;
- ✓ отток капитала;
- ✓ требование западных банков о досрочном погашении кредитных обязательств российскими компаниями.

По мнению экспертов, не стоит ожидать в 2019-2020 годах, что Россия сможет не только догнать, но и перегнать экономические показатели мира. Также они выделили ряд рисков:

- Ухудшение политической обстановки в мире по отношению к России.

- Возможно продление соглашения организации стран экспортеров нефти (Соглашение ОПЕК) о снижении добычи нефти.

- Увеличение объемов добычи сланца в США.

Кроме того, отмечается, что из-за увеличения добычи сланцевых энергоресурсов цена на нефть будет падать до 2025 года. Это повлечет за собой увеличение отставания роста экономики России от экономических показателей мира в 2 раза, стран-участников пяти быстроразвивающихся стран (БРИКС) – в 3 раза.

В 2019 году государство начинает адаптировать население к очередному кризисному витку. Это обусловлено тем, что будут исчерпаны средства Резервного Фонда. Следовательно, правительство будет искать варианты для пополнения бюджета и борьбы с кризисом.

Основные направления для стабилизации российской экономики:

1. Новая волна приватизации. Самый безболезненный вариант, позволяющий привлечь в страну капитал в размере до 0,5 трлн рублей за год.

2. Повышение налогов. Это негативно отразится на малом и среднем бизнесе.

3. Сокращение социальных расходов, включая затраты на социальную поддержку, образование и здравоохранение.

4. Включение «Печатного станка». Отрицательно отразится на экономике. Инфляция может вырасти до 10%, а то и более процентов. Это повлечет за собой отток капитала, снижение объема сбережений домохозяйств.

Кроме того необходимо сократить расходы на оборонный сектор, силовые структуры, добывающие государственные корпорации и госпредприятий.

Устранение существующих проблем является приоритетной задачей для Правительства Российской Федерации и основывается на разработке и принятии комплекса мер для повышения устойчивости функционирования российской экономики. Одной из важнейших задач на ближайшую перспективу является создание условий для «перелива» части выручки от внешнеэкономической деятельности топливно-сырьевых отраслей в развитие обрабатывающих отраслей промышленности.

Кроме основных причин стагнации российской экономики существует множество других немаловажных проблем. Таких, как высокие темпы инфляции, низкий уровень производительности труда и высокотехнологичного сектора, слабое развитие банковской системы и др.

Для дальнейшего развития России необходимо провести жесткую экономическую политику, направленную на интенсификацию многих отраслей, достижение значительного объема иностранных инвестиций, переориентацию расходной части государственного бюджета.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие изменения на современном этапе развития переживает российская экономика?
2. О каких перспективах развития экономики можно говорить сегодня?
3. Что оказывает положительное воздействие на социально-экономическую сферу страны в последние годы?
4. Какие попытки предпринимаются Правительством РФ для создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности?
5. Какие отрасли развиваются стремительно, а какие сталкиваются с трудностями в РФ?
6. Какую тенденцию имеет объем иностранных инвестиций в РФ в последние годы?

7. Какие прогнозы дают экономисты на ближайшую перспективу в области социально-экономического развития?
8. Какие попытки предпринимаются Правительством РФ в целях создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности?
9. Дайте определение стагнации и санкциям.
10. Перечислите мероприятия, необходимые для дальнейшего успешного развития РФ.

## 10. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕГИОНОВ

### 10.1. Понятие «государственное регулирование регионов»

Под государственным регулированием регионального развития понимают воздействие на экономическую, финансовую, социальную, инвестиционную и другую деятельность органов государственной власти субъектов Российской Федерации в целях устойчивого и сбалансированного функционирования регионов, повышения уровня жизни населения.

Государственное регулирование регионального развития осуществляется в целях реализации принципов федеративных отношений и обеспечения целостности Российской Федерации. Основными задачами государственного регулирования регионального развития являются:

- обеспечение условий для повышения уровня жизни населения и для сокращения различий социально-экономического развития в регионах;
- формирование единого экономического, социального и правового пространства Российской Федерации с учётом интересов и приоритетов территориального и регионального развития;
- создание условий для устойчивого и сбалансированного функционирования систем жизнедеятельности регионов;
- содействие развитию условий формирования территориальной структуры экономики Российской Федерации на основе использования ресурсов регионов;
- создание условий и механизмов повышения активности и ответственности регионов в решении федеральных и региональных проблем социально-экономического развития Российской Федерации.

Государственное регулирование регионального развития осуществляется на основе следующих принципов:

1. государственная и территориальная целостность Российской Федерации;
2. равноправие между субъектами Российской Федерации и в их отношениях с органами государственной власти Российской Федерации;
3. согласование интересов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;

4. единство системы государственной власти в Российской Федерации;

5. разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации;

6. самостоятельное осуществление полномочий органами государственной власти субъектов Российской Федерации вне пределов ведения Российской Федерации и полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;

7. равенство условий хозяйствования в конкурентной среде и свободное перемещение рабочей силы, товаров и услуг на территории Российской Федерации;

8. учёт интересов ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации;

9. учёт интересов коренных малочисленных народов и защита мест их компактного проживания [13].

Субъектами регулирования регионального развития выступают:

1. Республики, края, области, города федерального значения, которые реализует свои интересы через высшие законодательные органы и через принятие соответствующих федеральных законов.

2. Президент и его нормативно-правовые акты в виде указов.

3. Правительство и его министерства, которые принимают решения и постановления, подкрепляемые денежными средствами, реализуют федеральные законы и указы Президента.

На федеральном уровне регулирование территориального развития в основном осуществляется в виде государственной поддержки или помощи отдельным регионам. Помощь может быть правового, финансового, экономического характера, но, в общем и целом, это поддержка в качестве основных своих целей предполагает:

- стимулирование развития территории;
- активизирование социальной мобильности населения в регионах (организованная миграция);
- создание условий для становления социально значимых полюсов роста;

- оперативное реагирование на образование различных бедствий.

Государственное регулирование выстраивается по определенной модели, которая включает в себя несколько основных блоков:

✓ блок формирования. В рамках данного блока образуется идеология государственного регулирования, формируется структура правового обеспечения этого регулирования, проводится анализ приоритетов, возможностей государства в той или иной сфере территориального развития. Основная задача блока формирования – это обосновать логику дальнейших действий, придать им законченный характер;

✓ блок ресурсов. Этот блок составляют финансовые, имущественные, природные, социально-интеллектуальные, административные ресурсы, которые будут выделены на целевое решение задач, уже поставленных формирующим блоком. Можно отнести сюда часть негосударственных средств для решения этих задач;

✓ блок реализации. Он структурно не однороден. Включает разнонаправленные действия, политические решения, нормативно-правовые акты, которые устанавливаются на отдельных территориях особые организационно-правовые режимы хозяйственной деятельности, ликвидацию последствий и катастроф, меры финансовой поддержки регионов через систему субсидий, субвенций, дотаций;

✓ блок контроля. Данный блок включает законодательно обеспеченные меры постоянного отслеживания хода реализации мероприятий государственного регулирования развития территории.

## **10.2. Особенности региональной политики в России**

Региональная политика в России учитывает следующие особенности, которые определяют специфические черты во взаимодействии Центра и регионов:

1. Россия имеет самую большую в мире территорию и огромный многоресурсный экономический потенциал.

2. Россия – многонациональная страна.

3. Существует резкая дифференциация в природно-климатических, экономических условиях, уровне жизни населения и др.

4. Разные стартовые условия регионов при переходе от централизованной системы управления к рыночным отношениям хозяйствования.

Меры государственного воздействия на развитие регионов во многом определяются характерными особенностями регионального развития. Сегодня в России одна из основных проблем – неснижающаяся региональная асимметрия. По характеру и темпам развития регионы можно условно разделить на несколько типов. В их числе выделяются развитые (опорные) и проблемные регионы [3, 5].

Государственная региональная политика в опорных регионах направлена на обеспечение наибольшей свободы и конкуренции товаропроизводителей, всемерной активизации экономической деятельности с учетом имеющихся здесь благоприятных предпосылок. Это предполагает массовое привлечение капитала в производственную сферу, прежде всего в современные отрасли обрабатывающей промышленности с высокими технологиями.

Развитые регионы призваны быть лидерами активных структурных преобразований на принципах экономики постиндустриального типа, формирования наукоемких, высокопроизводительных и ресурсосберегающих, а также экспортных и импортозамещающих производств, сервисных видов услуг.

Среди механизмов регулирования социально-экономического развития опорных регионов важнейшая роль отводится широкому использованию потенциала частно-предпринимательских, особенно коллективной (акционерной), форм рыночного хозяйствования при ограничении прямой государственной помощи. Государство призвано посредством налоговой и кредитной политики поощрять акционерный бизнес. Отлаженные кредитные и налоговые инструменты могут стать здесь важнейшими рычагами хозяйственно-предпринимательской активности.

Проблемные регионы различаются по характеру факторов, угнетающих развитие. Основными типами проблемных регионов в современной ситуации являются: депрессивные, отстающие, кризисные, а также регионы особого стратегического значения [4, 34].

Тип депрессивных регионов характеризуется сравнительно высоким уровнем экономического потенциала, значительной долей промышленности, повышенной квалификацией местных трудовых ресурсов. Однако из-за низкой конкурентоспособности

профилирующих отраслей, нарушения снабженческо-сырьевых связей (легкая промышленность и др.) или переориентации стратегического курса (относительно ВПК) эти регионы теперь отличаются глубоким спадом производства, высокой безработицей (главным образом структурной), малой инвестиционной активностью, низким уровнем финансово-бюджетной обеспеченности и реальных доходов населения и его резким социальным расслоением. К этой категории территорий следует относить не только субъекты федерации, но и конкретные части областей, краев и республик в составе России, что позволит оказывать целевую помощь депрессивным местностям, не распространяя ее на развитые центры субъектов Федерации.

Основной формой поддержки депрессивных регионов является концентрация уже предусмотренных нормативно-законодательными актами методов и механизмов поддержки предпринимательства, привлечения частных (в том числе иностранных) инвестиций, содействие инвестиционной активности, реструктуризации предприятий, переподготовке кадров с целью обеспечения доступа к действующим каналам финансовой помощи.

Отстающие в экономическом отношении регионы характеризуются чрезмерно низкими душевыми доходами населения и недостаточным производственным и финансовым потенциалом по сравнению с основной массой регионов страны. В ряде регионов, относимых к этой группе, социально-экономическая ситуация усложняется политическими, этническими, криминальными, экологическими проблемами.

Основными путями решения этих проблем являются: осуществление централизованных инвестиций из федеральных источников на новое строительство, главным образом в сфере промышленности, инфраструктуры (производственной, общехозяйственной и социальной), а также стимулирование частных капиталовложений в отдельные секторы экономики посредством льготных кредитов и налогов. Для регионов с крайне низким уровнем бюджетной обеспеченности разрабатываются программы по созданию льготного режима бюджетных взаимоотношений. Слаборазвитые регионы требуют усиления механизмов государственного регулирования экономики.

Проблемы кризисных регионов, отличающихся экстремальным характером экономических, социально-политических и экоприродных процессов (остановка подавляющей части промышленных предприятий, межэтнические конфликты, последствия природных катаклизмов), решаются с помощью федеральных целевых программ. На кризисные регионы распространяются меры, предпринимаемые в отношении депрессивных регионов.

Народное хозяйство России не может нормально развиваться без природных ресурсов Крайнего Севера. Здесь необходимо прежде всего решать проблемы структурной перестройки промышленности Севера в направлении ликвидации непрофильных, убыточных и экологически «грязных» предприятий, развития транспортной инфраструктуры, включая совершенствование трансарктической навигации, а также необходимо создать благоприятные условия для коренных народностей Севера, переселить избыточное население в районы, более благоприятные для проживания [10].

Особое геополитическое положение Дальнего Востока и Калининградской области предопределяет необходимость принятия специальных целевых федеральных программ социально-экономического развития этих регионов, укрепления их транспортных связей с Центральной Россией, усиления их роли во внешнеэкономических отношениях.

Требуют внимания регионы, граничащие с республиками бывшего СССР. Новое приграничье России глубоко интегрировано с сопредельными зарубежными территориями в экономическом, культурно-этническом и демографическом плане, поэтому необходимо посредством правовых и экономических инструментов поощрять стремление приграничных районов к сотрудничеству с соседними областями республик бывшего СССР.

Государственное территориальное регулирование в настоящее время проявляется в поддержке северных регионов страны путем льготного кредитования и 50% компенсации транспортных расходов, финансового обеспечения гарантий и компенсаций для лиц, проживающих и работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним областях; в дополнительной селективной поддержке как регионов, признаваемых депрессивными (республики Ингушская, Тыва, Алтай, Бурятия, Калмыкия и др.), так и регионов, чрезвычайное государственное стимулирование которых

ориентируется на превращение их в зоны устойчивого развития (Волгоградская, Саратовская, Самарская области и др.) [3].

Аналогичные меры селективной поддержки принимаются и в целях структурной перестройки экономики регионов, находящихся в экстремальных природно-климатических условиях и малоосвоенных (республики Саха (Якутия), Коми, Карелия, Приморский и Хабаровский края, Мурманская, Сахалинская области). Подобного рода государственная поддержка оказывается также регионам, отличающимся исключительным экономико-географическим положением (Калининградская область) либо оказавшимся приграничными (Псковская, Новгородская, Смоленская области, Краснодарский край и республики Северного Кавказа). Финансовая поддержка оказывается также так называемым закрытым административно-территориальным образованиям, в которых расположены организации и предприятия Минатома и Минобороны России [11].

По данным Министерства экономики РФ, за счет средств федерального бюджета на основе ранее принятых программ проводятся мероприятия в регионах (их 21), подвергшихся атмосферным влияниям после катастрофы на Чернобыльской АЭС. Осуществляются федеральные государственные программы развития экономики и культуры малочисленных народов Севера, социально-экономического развития Курильских островов. В 1993 г. начата реализация федеральных региональных программ «Великий Водораздел» (социально-культурного развития Тверской области), «Возрождение, строительство, реконструкция и реставрация исторически малых и средних городов России». Подготавливаются и рассматриваются экономические обоснования для разработки федеральных программ экономического и социального развития кузбасского топливно-промышленного комплекса, Калининградской области, программы развития Ингушской Республики.

Есть регионы, которые перечисляют в федеральный бюджет до 60-65% доходов и покрывают 85-95% своих расходов средствами федерального бюджета. Около половины регионов получают из федерального бюджета 40% расходуемых ими средств, причем на 22 региона приходится более 60% выделяемых дотаций.

Бездотационные регионы (их менее 20) – это области, края и республики, образующие «узкий пояс», который охватывает Сибирь, Урал и центр России, а также два автономных округа, где в

основном добывается нефть. На Тюменскую область и г. Москву приходится около 20% поступлений в федеральный бюджет.

Указом Президента РФ от 3 июня 1996 г. № 803 утверждены «Основные положения региональной политики в Российской Федерации». Одним из главных условий реализации задач региональной политики признано обеспечение единства экономического пространства страны, которое определяется общностью государственного руководства, денежной, налоговой, бюджетно-финансовой систем. При этом должно углубляться территориальное разделение труда на основе государственного воздействия на регионы прежде всего методами прогнозирования и программирования, привлечения инвестиций, регулирования цен в сфере энергетики и транспорта в целях выравнивания условий хозяйствования в различных регионах.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимают под государственным регулированием регионального развития?
2. В каких целях осуществляется государственное региональное развитие?
3. Какие задачи должны решать с помощью государственного регионального развития?
4. Перечислите основные принципы, на которых основывается государственное регулирование регионального развития.
5. Что выступает субъектами регулирования регионального развития?
6. Какая помощь оказывается на федеральном уровне для регионального развития?
7. Из каких блоков состоит государственное регулирование регионального развития?
8. В чем заключается сущность региональной политики в России?
9. На какие виды делятся проблемные регионы и каковы их особенности?
10. С какими экономическими проблемами сталкиваются регионы в последние годы?

## 11. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

### 11.1. Основные показатели государственного регулирования

Некоторое представление о масштабах государственного регулирования экономики дает доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды (государственный сектор экономики). Однако, несмотря на заметные различия в отдельных странах в доле перераспределяемого государством ВВП, рынок в каждой из этих стран играет первостепенную роль, а государственное регулирование лишь дополняет рыночное саморегулирование.

Роль государства в экономике страны характеризует и такой показатель, как *доля государственной собственности*. Более высокая доля государственной собственности при прочих равных условиях свидетельствует о большем участии государства в экономике. Государство начинает принимать непосредственное участие в хозяйственных процессах, оно активно развивает инфраструктуру в военно-политических и экономических целях, строит морские и речные порты, каналы, линии телеграфной связи, участвует само или поощряет частный капитал в строительстве железных дорог, военных заводов и верфей, выдает военные заказы. Строятся и приобретаются в государственную собственность объекты в инфраструктурных отраслях.

Количественная оценка агрегированного воздействия мер государственного регулирования на деятельность сельхозпроизводителей является важной задачей. Для решения ее был разработан специальный показатель – *«эквивалент субсидирования производителей»*. Он измеряет стоимость денежных трансфертов, направляемых фермерам от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.

Стоимость трансфертов складывается из двух частей:

- 1) прямых бюджетных отчислений на поддержку сельскохозяйственной отрасли;
- 2) стоимостной оценки косвенного воздействия на производство, спрос и предложение товаров, например, посредством введения специальных тарифов, квот и различных видов льгот.

Согласно принятой методики расчета эквивалента субсидирования производителей, суммарная государственная поддержка сельхозпроизводителей складывается из следующих частей:

1. Поддержка дохода фермеров (income support). Способы такой поддержки включают прямые или не прямые денежные трансферты между государством и производителями. Примерами такой поддержки являются: компенсационные платежи; выплаты за перевод площадей из посевных в паровые земли в случае стихийных бедствий; регулирование уровнем обложения (налогами, податями и т.п.) фермеров.

2. Регулирование цен (price intervention). Способы поддержки данного вида основаны на применении форм госрегулирования цен на различных этапах маркетинговой цепи. Обычно влияние таких мер достаточно трудно оценить и делается это путем сравнения цен для внешнего рынка и цен для внутреннего производителя. К числу таких мер относятся: экспортные пошлины; таможенные тарифы; квоты и другие нетарифные барьеры; прямой государственный контроль внутренних цен; регулирование механизмов государственной торговли.

3. Поддержка в приобретении сырьевых ресурсов (input assistance). Мероприятия подобного вида включают установление и выплату различных субсидий на покупку сырья и материалов, используемых в сельскохозяйственном производстве, в том числе: на покупку минеральных удобрений, кормов, пестицидов; предоставление льготных кредитов; осуществление специального льготного страхования; субсидии на использование воды для орошения.

4. Поддержка маркетинга продукции (marketing assistance). Меры поддержки в этой области влияют на размер издержек по маркетингу и обработке сельхозпродукции. В их числе: программы развития рынка; субсидии на хранение и транспортировку сельхозпродукции; инспекция и контроль качества.

5. Стимулирование роста эффективности производства путем поддержки развития «инфраструктуры» (infrastructure support). Это меры государственной поддержки, влияющие на рост эффективности сельхозпроизводства в долгосрочной перспективе, а именно: научно-исследовательская и внедренческая деятельность; субсидии на сооружение построек производственного назначения; программы по улучшению качества земель; поддержка движения по консолидации сельхозпроизводителей.

6. Региональная поддержка (regional support). Мероприятия данной группы осуществляются на уровне правительств и бюджетов штатов.

7. Общеэкономическая поддержка (economywide policies). Эта группа включает те виды деятельности государства, которые специально не направлены на поддержание аграрного сектора, однако оказывают огромное воздействие на его состояние. К их числу относятся: политика обменного курса национальной валюты; государственная налоговая политика; предоставление субсидий на транспортные перевозки и т.д.

*Система оценки размеров государственной поддержки ВТО.* **Агрегированная мера поддержки (АМП)** является интегрирующим показателем и составляет ежегодную сумму всех видов государственной поддержки, на которые распространяются обязательства по сокращению. В течение шестилетнего переходного периода агрегированная мера поддержки должна быть сокращена на 20% (для развитых стран). Данный подход обеспечивает определенную гибкость в регулировании сельскохозяйственного производства, так как позволяет устанавливать различные уровни сокращения для конкретных секторов и, соответственно, сохранять адекватную поддержку для наиболее чувствительных видов продукции.

**Трансфертные платежи** – это сделка, при которой не создается никакой новой ценности, хотя контроль над реальными ресурсами и переходит из одних рук в другие. Иными словами, эти сделки не создают ни затрат, ни выгод. Налоги, лицензионные платежи и рыночные дотации являются формами трансфертных платежей между разными отраслями и социальными группами в экономике.

### **11.2. Виды показателей государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства**

Различают несколько разновидностей показателя государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства:

1) общая стоимость трансфертов, получаемых производителями. Отражает размер годовых денежных трансфертов, уплачиваемых потребителями продовольствия и налогоплательщиками

страны в пользу сельскохозяйственного производства в рамках проводимой аграрной политики;

2) номинальный коэффициент поддержки сельскохозяйственного производства. Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства представляет собой другую форму количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции – чем выше коэффициент, тем больше степень изоляции.

Показатель государственной поддержки потребления служит для выражения стоимости трансфертов от потребителя к производителям и налогоплательщикам в результате проводимой аграрной политики и учитывает два ее направления:

1. Рыночные трансферты – перераспределение средств от потребителя к производителям через систему поддержки рыночных цен, рассчитанное как разница между внутренними и мировыми ценами, умноженная на объемы реализации того или иного вида продукции;

2. Другие трансферты, учитывающие бюджетные расходы на потребление и связанные с осуществлением аграрной политики.

Следует отметить, что только с 1992 г. при оценке поддержки рыночных цен в странах – членах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) – стали использовать как внутренние цены производства, так и цены на границе, выражающиеся в местной валюте и в долларах США с учетом переводного курса.

Расчеты общей стоимости трансфертов, получаемых производителями и показателем государственной поддержки потребления очень похожи и демонстрируют механизм поддержки рыночных цен через позитивные или негативные трансферты от потребителей к производителям. Иными словами, то, что является субсидией для производителя, есть налог для потребителей и наоборот. Некоторые бюджетные ассигнования на потребление компенсируют часть потребительских налогов. И для производства может оказываться финансовая поддержка, минуя потребителей. Это очень важный методологический подход, поскольку он принимает во внимание все меры сельскохозяйственной политики, в том числе и не связанные с прямыми расходами государственного бюджета.

Второй подход состоит в том, что учитываются не только цены внутреннего рынка в местной валюте, но и цены мирового рынка, в том числе в конвертируемой валюте.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели участия государства в экономике.
2. Назовите основную роль показателя эквивалента субсидирования производителей?
3. Опишите методику определения эквивалента субсидирования производителей.
4. Что включает понятие «общеэкономическая поддержка»?
5. Опишите систему оценки государственной поддержки с точки зрения Всемирной Торговой Организации (ВТО).
6. Перечислите показатели оценки величины государственной поддержки.
7. Что отражает показатель государственной поддержки потребления?
8. Какие разновидности показателя государственной поддержки можно выделить для сельского хозяйства?
9. Что показывают показатель государственной поддержки потребления и коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства?
10. Какие два направления учитывает показатель государственной поддержки потребления?

## 12. ВСЕМИРНАЯ ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

### 12.1. Основные направления и принципы ВТО

Всемирная торговая организация (ВТО), функционирующая с 1 января 1995 года, является преемницей действовавшего с 1947 года Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и основывается на соглашениях, достигнутых в рамках Уругвайского раунда многосторонних торговых переговоров (1986-1994 годы).

В настоящее время полноправными участниками ВТО являются 136 государств, более 30 стран (включая Россию) имеют статус наблюдателя и находятся на различных стадиях присоединения. По последним данным, на страны – участницы ВТО – приходится 92% всей мировой торговли товарами и услугами.

Соглашение по сельскому хозяйству устанавливает, что присоединяющиеся к ВТО страны принимают на себя обязательства по четырем основным направлениям:

- доступ на рынок сельскохозяйственных и продовольственных товаров;
- государственная поддержка сельского хозяйства;
- экспортная конкуренция в сельскохозяйственной и продовольственной торговле;
- санитарные и фитосанитарные меры.

Многосторонние торговые соглашения ВТО базируются на следующих основополагающих принципах.

**Режим наибольшего благоприятствования (РНБ):** страны-участницы обязаны предоставлять для товаров и услуг других стран-участниц режим не менее благоприятный, чем тот, который предоставляется для товаров из какой-либо страны-участницы.

**Национальный режим:** режим в отношении иностранных товаров и услуг на отечественном рынке должен быть не менее благоприятным, чем тот, который действует в отношении отечественных товаров (в частности, в области налогообложения).

**Справедливая конкуренция:** разрешение применять санкции против субсидируемого или демпингового импорта в случае

нанесения ущерба для отечественных производителей; поэтапный отказ от мер, оказывающих «искажающее» воздействие на торговлю.

**Либерализация торговли:** регулирование торговли преимущественно тарифными методами, отказ от количественных ограничений; последовательное сокращение уровня таможенных пошлин с целью развития международной торговли благодаря специализации на производстве конкурентоспособной продукции.

**Предсказуемость и транспарентность (прозрачность) торгового режима:** мониторинг торговой политики и обязательность нотификации (уведомления) о вводимых торговых мерах.

Специальный и дифференцированный режим для развивающихся стран: более мягкие обязательства по сравнению с развитыми странами и более продолжительный период их реализации (в частности, по таможенной защите, внутренней поддержке сельского хозяйства и субсидированию экспорта).

## 12.2. Классификация мер государственной поддержки

Все меры внутренней поддержки классифицируются на основе главного критерия – оказывают ли они «искажающее» воздействие на торговлю и производство – и разделены на четыре группы, так называемые «зеленую», «желтую», «голубую» и «красную» корзины.

Группа мер так называемой **«зеленой корзины»** включает меры государственной поддержки, не оказывающие или оказывающие минимальное «искажающее» воздействие на торговлю или производство. Данные меры финансируются из государственного бюджета (а не за счет средств потребителей) и не имеют следствием поддержание цен производителей.

Государственные расходы в рамках «зеленой корзины» могут осуществляться по следующим направлениям:

- научные исследования, подготовка и повышение квалификации кадров, информационно-консультационное обслуживание;
- ветеринарные и фитосанитарные мероприятия, контроль за безопасностью продуктов питания; содействие сбыту сельхозпродукции, включая сбор, обработку и распространение рыночной информации; совершенствование инфраструктуры (строительство дорог, сетей электросвязи, мелиоративных сооружений),

за исключением операционных расходов на поддержание ее функционирования;

– содержание стратегических продовольственных запасов, внутренняя продовольственная помощь;

– обеспечение гарантированного дохода сельхозпроизводителям, улучшение землепользования и т.д.;

– поддержка доходов производителей, не связанная с видом и объемом производства;

– страхование доходов, урожая и компенсация ущерба от стихийных бедствий;

– содействие структурной перестройке сельскохозяйственного производства; охрана окружающей среды; программы регионального развития.

Учитывая минимальное негативное воздействие на торговлю, меры «зеленой корзины» освобождаются от обязательств по «связыванию» и сокращению. Государство вправе финансировать вышеупомянутые программы в любом необходимом объеме, исходя из возможностей бюджета.

Такой же режим действует в отношении мер, направленных на ограничение перепроизводства (*«голубая корзина»*). Соответствующие расходы должны выделяться на фиксированные сельскохозяйственные площади или фиксированное поголовье.

Меры внутренней поддержки, оказывающие «искажающее» воздействие на торговлю и влияющие на производство, классифицируются как меры *«желтой корзины»*:

– дотации на продукцию животноводства и растениеводства; дотации на племенное животноводство;

– дотации на элитное семеноводство (на реализованные семена); дотации на комбикорма; компенсация части затрат на приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений;

– компенсация части затрат на энергоресурсы; компенсация части расходов по повышению плодородия почв;

– компенсация стоимости техники, приобретенной в порядке встречной продажи сельхозпродукции;

– расходы на ремонт и текущее содержание мелиоративных систем; расходы лизингового фонда;

– расходы на создание сезонных запасов запчастей и материально-технических ресурсов;

- капиталовложения производственного назначения, кроме капитальных расходов на мелиорацию и водное хозяйство;
- ценовая поддержка: компенсация разницы между закупочной и рыночной ценой на сельскохозяйственную продукцию;
- предоставление производителю товаров (услуг) по ценам ниже рыночных;
- закупка у производителя товаров (услуг) по ценам выше рыночных; льготное кредитование сельскохозяйственных производителей за счет средств федерального и региональных бюджетов, включая списание и пролонгацию долгов;
- льготы на транспортировку сельскохозяйственной продукции.

В отношении вышеупомянутых мер внутренней поддержки государство должно взять обязательства по сокращению бюджетного финансирования. Максимально допустимый уровень поддержки рассчитывается как среднегодовая величина фактических расходов на меры «желтой корзины» за последние три года (базовый период) – как на федеральном, так и на региональном уровне.

Страна – участница ВТО – вправе не сокращать расходы «желтой корзины», если обязуется обеспечить поддержку в размере не более 5% от валовой стоимости сельскохозяйственного производства для развитых стран и 10% для развивающихся стран.

К мерам *«красной корзины»* относятся экспортные субсидии и субсидии, направленные на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым. К таковым, например, относятся прямые экспортные субсидии; программы, допускающие удержание валюты, либо любая подобная практика, которая влечет за собой выплату премии при экспорте; внутренние транспортные и фрахтовые тарифы для экспортных отгрузок, устанавливаемые или взимаемые на более льготных условиях по сравнению с перевозками на внутреннем рынке, и т.п. Меры «красной корзины» относятся лишь к субсидиям промышленности; для сельского же хозяйства абсолютно запрещенных субсидий нет.

Несмотря на то, что переговорный процесс по вступлению России в ВТО начался в 1995 г., серьезное обсуждение сельскохозяйственной тематики имело место лишь в 1996-1997 гг., когда были представлены на рассмотрение и обсуждение материалы об объеме внутренней поддержки российского аграрного сектора.

В переговорах по сельскохозяйственной тематике можно выделить четыре этапа:

1. информационный;
2. расчетный;
3. разъяснительный;
4. поиска решений (активных действий).

К основным преимуществам, которые могут получить российские сельскохозяйственные товаропроизводители от вступления в ВТО, можно отнести:

- обеспечение более благоприятных, стабильных и недискриминационных условий доступа для российских экспортеров товаров и услуг на зарубежные рынки, в том числе с помощью отлаженного механизма разрешения торговых споров;
- сохранение достаточной защищенности отечественных производителей в условиях разумно открытой экономики;
- обеспечение предсказуемости, унифицированности правовой среды внешнеэкономической деятельности;
- влияние на формирование многосторонних торговых правил с учетом российских национальных интересов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое ВТО?
2. Перечислите и охарактеризуйте обязательства членов ВТО.
3. На каких принципах базируются многосторонние торговые соглашения ВТО?
4. Что такое режим наибольшего благоприятствования?
5. Охарактеризуйте понятие «национальный режим».
6. Приведите классификацию мер государственного регулирования по ВТО и кратко ее охарактеризуйте.
7. По каким направлениям осуществляются государственные расходы в рамках «зеленой корзины»?
8. Какая из мер внутренней поддержки направлена на ограничение перепроизводства?
9. Перечислите меры, относимые к «желтой корзине».
10. Какая из мер внутренней поддержки направлена на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым?

## 13. ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА РФ И ВТО

### 13.1. История переговорного процесса России и ВТО

Макроэкономика – это сложная многоплановая система, каждый элемент которой прямыми или косвенными связями соединен практически со всеми другим ее составляющими. Изменение одного из параметров окажет воздействие на все другие составляющие системы. В рамках макроэкономической системы ниже рассмотрена ситуация, сложившаяся в России после ее вступления во Всемирную торговую организацию. Очевидно, следующими по масштабам экономических реформ в нашей стране, имевших место в 90-х годах прошлого века, можно считать преобразования, связанные с присоединением нашей страны к ВТО.

Переговорный процесс по присоединению России к ВТО начался в 1995 году. На первом этапе он был сконцентрирован на рассмотрении на многостороннем уровне торгово-политического режима России на предмет его соответствия нормам ВТО.

После представления в 1998 году Россией первоначальных предложений по доступу на рынок товаров и по уровню поддержки сельского хозяйства начались переговоры на двустороннем уровне. В 1999 году членам ВТО была передана первая редакция Перечня специфических обязательств по доступу на рынок услуг и проект Списка изъятий из режима наибольшего благоприятствования (РНБ). Начиная с 2000 года переговоры стали носить полномасштабный характер, то есть охватывать все аспекты процесса присоединения России к ВТО.

На современном этапе в состав ВТО входят 60 стран-членов (27 стран-членов Европейского Сообщества (ЕС) – как один член). С февраля 2007 г. в состав РФ вошел Вьетнам, в мае 2007 г. – Саудовская Аравия, в декабре 2007 г. членом РФ стали Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ).

В переговоры по тарифным вопросам было вовлечено в различной степени свыше 50 членов ВТО, по доступу на рынок услуг – около 30. По итогам этих переговоров подписывались соответствующие двусторонние протоколы об их завершении.

Согласно установленным процедурам переговоры по системным вопросам на многостороннем уровне проходили в Секретариате ВТО в Женеве.

### 13.2. Виды переговорного процесса РФ и ВТО

Основой для проведения переговоров являлись документы и предложения, утверждаемые Правительством Российской Федерации. В рамках процесса присоединения российская делегация проводила переговоры по четырем направлениям:

**Переговоры по тарифным вопросам.** Их цель – определение максимального уровня («связывания») ставок ввозных таможенных пошлин по всей Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности, право на применение которых Россия получила после присоединения к ВТО.

К настоящему моменту переговоры по условиям доступа иностранных товаров на российский рынок завершены со всеми членами Рабочей группы по присоединению России к ВТО: ЕС, США, Китай, Корея, Новая Зеландия, Венесуэла, Мексика, Норвегия, Аргентина, Бразилия, Япония, Индия, Канада, Саудовская Аравия, Армения, Гонконг, Кувейт, Марокко, ЮАР и др.

Уровень таможенной защиты сельского хозяйства не уменьшился ни по одному из базовых сельскохозяйственных товаров, а по ряду из них Россия имела право даже увеличивать ставки таможенных пошлин на переходный период.

**Переговоры по сельскохозяйственной проблематике.** Помимо обсуждения тарифных аспектов, переговоры охватывают вопросы допустимых объемов внутренней господдержки аграрного сектора (AMS) в рамках так называемой «желтой корзины» (субсидии, подлежащие сокращению), а также уровня экспортных субсидий на сельхозтовары и продовольствие. Рассмотрение этих вопросов, как правило, проходило в ходе многосторонних консультаций с участием членов «квадро» (США, ЕС, Япония, Канада), стран Кернской группы (ведущие либерально настроенные экспортеры сельхозпродукции) и других заинтересованных государств. Данные переговоры носили крайне сложный характер.

**Переговоры по доступу на рынок услуг** имели своей целью согласование условий доступа иностранных услуг и поставщиков услуг на российский рынок. К настоящему времени подписаны протоколы по доступу на рынок услуг с 28 членами: Австралия, Бразилия, Болгария, Канада, Чили, Китай, Доминиканская республика, Гондурас, ЕС, Эквадор, Египет, Венгрия, Индия, Япония, Корея, Мексика, Новая Зеландия, Норвегия, Панама, Парагвай,

Сингапур, Швейцария, Тайвань, Таиланд, Турция, Уругвай, США, Венесуэла.

Наиболее сложно переговоры продвигались по «таким чувствительным» секторам сферы услуг как финансовые и «энергетические» услуги, доступ на российский рынок которых представляет особый коммерческий интерес для ведущих стран – членов ВТО. Кроме того, некоторые страны были весьма заинтересованы в улучшении условий доступа на российский рынок поставщиков услуг, являющихся физическими лицами (Индия, Канада, Швейцария).

По итогам завершившихся переговоров Россия согласилась принять обязательства примерно по 116 секторам услуг из 155 секторов, предусмотренных классификацией ВТО. В некоторых случаях позиция России предусматривает более жесткие условия работы иностранных поставщиков услуг на российском рынке по сравнению с условиями, предусмотренными действующим законодательством (например, услуги, связанные с энергетикой, часть транспортных услуг, часть медицинских услуг и пр.). Такая позиция позволит, при необходимости, использовать дополнительные инструменты защиты национальных поставщиков услуг от иностранной конкуренции в будущем.

**Переговоры по системным вопросам.** Они посвящены определению мер, которые Россия должна будет предпринять в области законодательства и его правоприменения для выполнения своих обязательств как члена ВТО. Основой для переговоров являлся документ, в котором были изложены права и обязательства, которые Россия приняла бы на себя по итогам всех переговоров. Запросные требования стран ВТО в этой сфере в целом можно разделить на три группы:

1) несоответствие российского законодательства и правоприменительной практики положениям ВТО. Основные обеспокоенности членов РГ касаются применения ряда положений таможенного законодательства, тарифных квот на мясо, излишних требований, предъявляемых к импортным товарам в сфере нетарифных мер (алкоголь, фармацевтика и др.), а также в области применения санитарных и фитосанитарных мер, системы субсидирования промышленности и т.д. Участники переговоров требовали безусловного выполнения этих «стандартных» положений с момента присоединения России к ВТО;

2) использование Россией после присоединения некоторых элементов регулирования в сфере внешнеэкономической деятельности (в принципе разрешенных ВТО), что должно быть обусловлено определенными обязательствами, зафиксированными в докладе РГ («переговорные» требования);

3) запросы отдельных стран – членов РГ, выходящие за рамки обязательств многосторонних торговых соглашений ВТО (требования «ВТО+»): присоединение к «необязательным» соглашениям по правительственным закупкам. Помимо этого, ряд членов РГ в рамках обсуждения системных вопросов пытаются решить проблемы сугубо двусторонних торгово-экономических отношений, не входящих в компетенцию ВТО.

По вопросу «двойного ценообразования» на энергетические товары позиция российской стороны зафиксирована в формулировке, содержащейся в проекте Доклада РГ и двусторонних договоренностях с ЕС. Она состоит в том, что Правительство Российской Федерации намерено проводить политику, направленную на то, чтобы поставки газа российским промышленным потребителям производились по ценам, обеспечивающим в полной мере возмещение издержек производителей/дистрибьюторов и получение ими прибыли при нормальном осуществлении коммерческой деятельности. Этот принцип не касается условий продажи газа населению.

Вопросы присоединения России к ВТО постоянно находятся в поле зрения федеральных органов исполнительной и законодательной власти Российской Федерации.

В августе 1997 г. была образована Комиссия Правительства Российской Федерации по вопросам ВТО, которая в июле 2004 года была преобразована в Правительственную комиссию по вопросам Всемирной торговой организации и взаимодействию с Организацией экономического развития и сотрудничества, которую в настоящее время возглавляет заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, Министр финансов Российской Федерации А. Л. Кудрин. В состав этого органа входят представители ключевых министерств и ведомств. Основная функция Комиссии – координация процесса присоединения и выработка переговорной позиции российской стороны.

Основным элементом работы на внутреннем уровне в контексте присоединения России к ВТО является приведение

российского законодательства и правоприменительной практики в соответствии с нормами и правилами ВТО.

### **Контрольные вопросы**

1. В каком году и на что был сконцентрирован переговорный процесс присоединения России в ВТО?
2. Охарактеризуйте этапы переговорного процесса по вступлению РФ в ВТО.
3. Где проводятся переговоры двустороннего уровня по доступу на рынки товаров и услуг?
4. Какие выделяют виды переговорного процесса РФ и ВТО.
5. Какова цель переговоров РФ и ВТО по тарифным вопросам?
6. Что охватывают переговоры РФ и ВТО по сельскохозяйственной проблематике?
7. В чем заключается сущность переговоров по доступу на рынок услуг и какова их основная цель?
8. Как называется ключевой документ, в котором будут изложены права и обязательства, которые Россия примет на себя по итогам всех переговоров?
9. Что предполагает под собой «двойное ценообразование» на энергетические товары?
10. Каковы результаты присоединения России к ВТО?

## **14. ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИСОЕДИНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ К ВТО**

### **14.1. Положительные стороны от вступления в ВТО для России**

Официально заявленная точка зрения мотивации вступления в ВТО состоит в том, что у России значительно расширяются экономические возможности, связанные с реализацией продукции во всех отраслях аграрного хозяйства. Десятилетия функционирования экономики нашей страны в относительно закрытой системе отрицательно сказались на доступе отечественных производителей на международные товарно-сырьевые западные рынки и конкурентоспособности отечественных товаров и предприятий. Считается, что членство в данной организации позволило нашей стране стать полноправным участником глобального торгового процесса, занять вакантные ниши мирового рынка (возможно, сформировать новые, исходя из стратегии приоритета научно-технических изысканий), а так же позволило на условиях паритета строить отношения с ее непосредственными членами.

В настоящее время структура насчитывает более полутора сот участников. Российская Федерация не вправе оставаться в стороне от общемировой тенденции. До вступления в эту международную организацию она была лишена преимуществ, декларируемых эмиссарами ВТО.

Благодаря присоединению РФ к ВТО обеспечивается:

1. предсказуемость и прозрачность рыночных отношений между странами-участницами;
2. устранение дискриминации за счет доступа к механизму ВТО по разрешению споров, который обеспечивает защиту национальных интересов, если они ущемляются партнерами;
3. возможность реализации своих торгово-экономических интересов путем продуктивного участия в Многосторонних торговых переговорах при выработке новых правил международной торговли.

Вступление Российской Федерации в ВТО предусматривает:

- ✓ снижение средней ставки импортных пошлин до 7,8% на всю продукцию, в том числе на сельхозпродукцию – до 10,8%, на промышленные товары – до 7,3% с 9,5%;

✓ обнуление тарифов на хлопок и информационные технологии;

✓ ограничение **экспортных пошлин** по более чем 700 товарным позициям (рыбной промышленности, минерального топлива и масел, кожевенной отрасли, древесины, целлюлозы и цветных металлов. Количественные ограничения на импорт, такие как квоты, запреты, разрешения, предварительные **санкции**, или же другие требования или ограничения, которые не подтверждены ВТО, должны быть исключены без возможности введения повторно);

✓ алкогольная, фармацевтическая продукция и продукция с криптографической технологией ввозится без лицензии на импорт;

✓ отменены лицензии на импорт более чем десятка видов продукции, содержащей криптографическую информацию.

Российская Федерация будет применять все свои законы, правила и другие меры, регулирующие перевозку товаров (включая энергоресурсы), в соответствии с нормами генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ и ВТО).

С момента вступления все законы и регламенты, затрагивающие применение, уровни сборов и таможенных пошлин на перевозку товаров, были опубликованы.

Российская Федерация отменила все программы промышленного субсидирования или изменила их таким образом, чтобы выданные субсидии не были ограничены условиями экспортирования или были нацелены на домашнее использование поверх импортированных товаров.

Российская Федерация разработала и применила международные стандарты санитарных и фитосанитарных мер с учетом членства и посредством активного участия в Кодексе Алиментариус (Кодекс качества пищи), в работе Всемирной организации по защите здоровья животных и Международной конвенции по защите растений. Причины для подозрения, отмены или отказа в выдаче разрешения на ввоз должны соответствовать международным стандартам, рекомендациям и инструкциям, в том числе Соглашению ВТО о санитарных и фитосанитарных мерах.

Российская Федерация преследует компании, которые нелегально распространяют объекты авторского и связанных прав посредством Интернета. Ко времени своего вступления Российская Федерация применила все правила Бернской конвенции о защите литературных и художественных работ.

Для того чтобы иметь представление об эффективности или неэффективности применения инструментов ВТО, необходимо составить точные прогнозы последствий, а это невозможно в условиях современной экономики. Ни одно государство не может просчитать для себя все последствия, хотя и существуют различные формулы. Эти формулы, например, в США по товарам, а в Австралии по услугам, ориентируются на теории сравнительных конкурентных преимуществ и в целом очень спорны сами по себе.

Наиболее достоверные сведения можно приобрести только путем проб и ошибок, то есть путем применения в течение нескольких лет соглашений ВТО на практике и проследить, как это отразится на национальной экономике, посмотреть на приобретенные выгоды и взвесить негативные последствия.

Поэтому перспективы развития российской экономики в ближайшие десятилетия в немалой степени будут определяться тем, насколько грамотно выстроит наша страна политику своего участия – в качестве члена ВТО – в многосторонних торговых переговорах, в том числе и по тарифной тематике.

#### **14.2. Отрицательные стороны вступления в ВТО России**

Вступление России в ВТО действительно являлось ответственным и очень важным для экономики шагом. Из членства во Всемирной торговой организации можно было извлечь ряд преимуществ, но также и ряд негативных последствий. Рассмотрим некоторые из них.

1. Использование рынка России развитыми странами как рынка сбыта своей продукции. Вследствие ценовой конкуренции, требований международных стандартов происходит сокращение традиционных рынков сбыта для российского экспорта.

2. Упадок неконкурентоспособных отраслей экономики, в частности, сельского хозяйства. Существуют проблемы несогласованности российских стандартов качества продукции с международными нормами.

3. Резко усилилась конкуренция со стороны импорта, что привело к разорению многих отечественных производителей, которые ориентированы на внутреннем рынке, а также многих сельхозпредприятий (особенно в животноводстве).

4. Уменьшение золотовалютных резервов, связано с увеличением объемов импорта.

5. Превращение России в страну с узкой специализацией.

6. Дискриминация национальных товаропроизводителей.

Экономическая политика России относительно минимизации негативных последствий присоединения к ВТО должна обеспечивать следующие направления:

✓ модернизацию системы защиты внутреннего рынка в соответствии с требованиями ВТО;

✓ поддержку экспортных производств и совершенствование структуры экспорта;

✓ структурную перестройку национальной экономики и повышение ее конкурентоспособности в соответствии с требованиями международной конкуренции.

Как показал опыт постсоциалистических стран – членов ВТО, наименее конкурентоспособными на внутреннем рынке после вступления в ВТО оказываются товарные личные хозяйства, которые после вступления в ВТО остаются наиболее уязвимой группой среди сельскохозяйственных товаропроизводителей. Они не выдерживают соревнования с более дешевым импортом, что увеличивает безработицу в сельской местности.

Больше проигрывают те предприятия, которые работают благодаря льготам, которые предусмотрены действующим законодательством России, но не соответствуют общепринятой международной практике, в частности положениям соглашений ВТО.

Правительству необходимо разрабатывать систему защиты внутреннего рынка, умело использовать имеющийся экономический потенциал страны, повышать конкурентоспособность, как отечественного товаропроизводителя, так и отечественного потребителя. Для этого следует максимально использовать преимущества и минимизировать негативы, необходимо проводить соответствующую подготовку как всего государства в целом, государственных учреждений, так и отдельных отраслей экономики, а также отдельных предприятий.

#### **Контрольные вопросы**

1. Назовите официальную точку зрения мотивации вступления РФ в ВТО.

2. Перечислите позитивные стороны вступления РФ в ВТО.

3. Какие обязательства взяла на себя РФ при вступлении в ВТО?
4. Как Россия будет разрабатывать и применять международные стандарты санитарных и фитосанитарных мер?
5. Как вступление России в ВТО скажется на продовольственной безопасности страны?
6. На каких условиях Россия вошла в ВТО?
7. Как отразится на сельском хозяйстве вступление РФ в ВТО?
8. Перечислите негативные стороны вступления РФ в ВТО.
9. Охарактеризуйте основные направления в области экономической политики, которые минимизируют негативные последствия присоединения к ВТО.
10. Перечислите основные мероприятия, которые необходимо разработать Правительству РФ для эффективного вхождения России в ВТО.

## Словарь терминов

**Агрегированная мера поддержки (АМП)** является интегрирующим показателем и составляет ежегодную сумму всех видов государственной поддержки.

**Агропромышленный комплекс (АПК)** – совокупность отраслей народного хозяйства, связанных между собой экономическими отношениями по поводу производства, распределения, обмена и потребления сельскохозяйственной продукции.

**Адвалорный тариф** – таможенный тариф, увязанный с объемом импортируемой (экспортируемой) продукции.

**Базисные активы** – мягкая продовольственная пшеница 3-го класса (ГОСТ 9353-90); мягкая продовольственная пшеница 4-го класса (ГОСТ 9353-90); продовольственная рожь (группы А) (ГОСТ 16990-88). Единица измерения базисного актива – физическая тонна. Цена базисного актива определяется в рублях за тонну (включая НДС).

**Биржевые торги** – торги по реализации или продаже зерна интервенционного фонда в целях осуществления государственных товарных интервенций.

**Всемирная торговая организация (ВТО)**, функционирующая с 1 января 1995 года, является преемницей действовавшего с 1947 года Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и основывается на соглашениях, достигнутых в рамках Уругвайского раунда многосторонних торговых переговоров (1986-1994 годы).

**Гарантированные цены.** Общим в применении гарантированных закупочных цен является их использование при закупках сельскохозяйственной продукции в региональные продовольственные фонды. Цель применения этих цен на рынке – защита интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей и привлечение дополнительных ресурсов на внутренний рынок.

**«Голубая корзина» ВТО** включает меры, направленные на ограничение перепроизводства. Расходы должны выделяться на фиксированные сельскохозяйственные площади или фиксированное поголовье.

**Государственное регулирование** представляет собой воздействие государства на деятельность хозяйствующих субъектов и

рыночную конъюнктуру с целью обеспечения нормальных условий для функционирования рыночного механизма, решения экологических и социальных проблем.

**Государственное регулирование экономики в условиях рыночного хозяйствования** представляет собой систему типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями и общественными организациями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.

**Государственное регулирование агропромышленного комплекса** – это система управленческого воздействия на экономику сельского хозяйства, которая осуществляется посредством множества инструментов. К их числу относят все формы бюджетных расходов на развитие АПК, предусмотренных бюджетами различных уровней, налогообложение, ценообразование, система распределения и перераспределения доходов и т.д.

**Государственное регулирование устойчивого развития агропромышленного комплекса** – система экономического, организационного, социального, правового и политического обеспечения государством благоприятной среды для формирования и развития устойчивого воспроизводства предпринимательского типа в целях постоянного удовлетворения потребностей населения страны в продуктах питания и товарах народного потребления, производимых из сельскохозяйственного сырья.

**Государственная поддержка** является неотъемлемой частью государственного регулирования и представляет собой совокупность различных рычагов и инструментов льготного и безвозмездного финансирования наиболее ущемленных в экономическом отношении предприятий. Это способ формирования эквивалентных отношений в рамках АПК или народно-хозяйственного комплекса в целях обеспечения экономического равновесия отраслей.

**Государственный патернализм** – поддержка неэффективно работающих участников рынка.

**Дотация** – бюджетные средства, выделенные на безвозмездной основе для покрытия текущих расходов.

**«Желтая корзина» ВТО** включает меры внутренней поддержки, оказывающие «искажающее» воздействие на торговлю и влияющие на производство (дотации на продукцию

животноводства, дотации на племенное животноводство, дотации на комбикорма, компенсация части затрат на энергоресурсы, льготное кредитование сельскохозяйственных товаропроизводителей за счет средств федерального и регионального бюджетов).

**Закупочные интервенции** осуществляются в форме организации закупок и проведения залоговых операций с сельскохозяйственными продуктами, сырьем и продовольствием. Закупочные интервенции осуществляются в случаях, когда рыночные цены на сельскохозяйственную продукцию, сырье и продовольствие опускаются ниже минимального уровня, или в случае, когда товаропроизводители в сфере агропромышленного производства не в состоянии реализовать сельскохозяйственную продукцию, сырье и продовольствие из-за сокращения спроса на них.

**Залоговые цены** (ставки) применяются при залоге сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия с целью получения сельхозтоваропроизводителями необходимых кредитных ресурсов.

**«Зеленая корзина» ВТО** включает меры государственной поддержки, не оказывающие или оказывающие минимальное «искажающее» воздействие на торговлю или производство (научные исследования, подготовка и повышение квалификации кадров, информационно-консультационное обслуживание, ветеринарные и фитосанитарные мероприятия, контроль за безопасностью продуктов питания, содействие сбыту сельскохозяйственной продукции, включая сбор, обработку и распространение рыночной информации и др.).

**Зерно интервенционного фонда** – пшеница продовольственная мягкая 3-го и 4-го классов и рожь (продовольственная группа А) урожая текущего года, произведенные на территории Российской Федерации и закупленные при проведении государственных закупочных интервенций.

**Интервенционные цены** – цены закупочных и товарных интервенций. Применяются при проведении операций, цель которых состоит в ликвидации избытка или дефицита продукции на рынке, сопровождающихся резкими колебаниями цен.

**Консолидированный бюджет** – свод бюджетов всех уровней бюджетной системы государства РФ на соответствующей территории.

**Косвенные формы государственного регулирования** характеризуются тем, что государство не влияет прямо на принимаемые субъектами экономические решения.

**Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства (CNS)** – форма количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции – чем выше коэффициент, тем больше степень изоляции.

**«Красная корзина» ВТО** – мероприятия, к которым относятся экспортные субсидии и субсидии, направленные на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым (прямые экспортные субсидии; программы, допускающие удержание валюты, либо любая подобная практика, которая влечет за собой выплату премии при экспорте; внутренние транспортные и фрахтовые тарифы для экспортных отгрузок, устанавливаемые или взимаемые на более льготных условиях по сравнению с перевозками на внутреннем рынке и т.п.).

**Крестьянское (фермерское) хозяйство** представляет собой форму свободного предпринимательства в аграрном секторе экономики, осуществляемого на принципах экономической выгоды.

**Либерализация торговли** – регулирование торговли преимущественно тарифными методами, отказ от количественных ограничений; последовательное сокращение уровня таможенных пошлин с целью развития международной торговли благодаря специализации на производстве конкурентоспособной продукции.

**Личное подсобное хозяйство** – форма непредпринимательской деятельности по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. Личное подсобное хозяйство ведется гражданином или гражданином и совместно проживающими с ним и (или) совместно осуществляющими с ним введение личного подсобного хозяйства членами его семьи в целях удовлетворения личных потребностей на земельном участке, предоставленном и (или) приобретенном для ведения личного подсобного хозяйства.

**Лот** – количество (объем) базисного актива, выставяемого на торги. Стандартный лот содержит 65 тонн Базисного актива. Объем нестандартного лота, кратный 1 тонне Базисного актива, определяется ФГУП ФАП.

**Льготы** – предоставление кому-либо преимуществ, частичное освобождение от выполнения установленных правил.

**Магический четырехугольник** образует четыре взаимосвязанные цели, за реализацию которых государство несет ответственность (экономический рост, высокий уровень занятости, стабильность цен или устойчивость денег, внешнеэкономическое равновесие).

**Многоугольники целей государственного регулирования** – системы целей экономического развития, разрабатываемые и осуществляемые государственными регулирующими органами не по отдельности, а только в увязке друг с другом.

**Монетаристские методы воздействия** на экономическую систему состоят в применении финансовых регуляторов для воздействия на экономическую систему (ставка процента, бюджетные заимствования и операции на открытом рынке с долговыми обязательствами государства, объем денежной массы в обращении, валютный курс и пр.).

**Налоговое регулирование экономики** заключается в установлении налоговых ставок и тарифов, направляющих действия экономических субъектов, ориентирующих экономическое развитие в соответствии с выбранными государственными органами направлением социально-экономического развития.

**Национальный режим** – режим в отношении иностранных товаров и услуг. На отечественном рынке должен быть не менее благоприятным, чем тот, который действует в отношении отечественных товаров (в частности, в области налогообложения).

**Объекты государственного воздействия на экономику** – условия, процессы и отношения, происходящие в сфере общественного воспроизводства, функционирование которых рыночный механизм обеспечивает неудовлетворительно или не обеспечивает вообще.

**Пороговые цены** вводятся для определения уровня таможенных пошлин, рассчитываются на основе цен, сложившихся на внутреннем рынке Российской Федерации.

**Продовольственная безопасность** – это обеспеченная соответствующими ресурсами, потенциалом и гарантиями способность государства вне зависимости от внешних и внутренних угроз удовлетворить потребности населения в продуктах питания в объемах,

качестве и ассортименте, соответствующих принятым стандартам и нормам.

**Предельные размеры ЛПХ** – максимально разрешенные размеры землепользования личных подсобных хозяйств, величина которых определяется законодательным органом региона или муниципального района.

**Предмет государственного воздействия на экономику** в долгосрочном аспекте – рост национального богатства и национального имущества, в среднесрочном аспекте – экономический цикл, в краткосрочном аспекте – хозяйственная конъюнктура.

**Предсказуемость и транспарентность (прозрачность) торгового режима** – мониторинг торговой политики и обязательность нотификации (уведомления) о вводимых торговых мерах.

**Программирование экономического развития** – это разработка и реализация программ развития всей экономики или отдельных ее сфер: регионов, отраслей, многоотраслевых комплексов. Программы – основные инструменты прямого активного вмешательства государства в ход воспроизводственного процесса в условиях рыночных отношений.

**Прямые формы государственного регулирования** представляют собой регулирование, при котором хозяйственные субъекты экономики вынуждены прибегать к решениям, основанным не на собственном экономическом выборе, а на предписаниях государства.

**Регулирование занятости** – это поддержание нормального с точки зрения рыночной экономики соотношения между спросом и предложением рабочей силы.

**Режим наибольшего благоприятствования (РНБ).** Страны-участницы обязаны предоставлять для товаров и услуг других стран-участниц режим не менее благоприятный, чем тот, который предоставляется для товаров из какой-либо страны-участницы.

**Специальный и дифференцированный режим для развивающихся стран.** Более мягкие обязательства по сравнению с развитыми странами и более продолжительный период их реализации (в частности, по таможенной защите, внутренней поддержке сельского хозяйства и субсидированию экспорта).

**Справедливая конкуренция** – разрешение применять санкции против субсидируемого или демпингового импорта в случае нанесения ущерба для отечественных производителей; поэтапный

отказ от мер, оказывающих «искажающее» воздействие на торговлю.

**Страхование** – это система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления и возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями) путем выплаты страхового возмещения и страховых сумм.

**Субвенция** – вид денежного пособия местным органам власти со стороны государства.

**Субсидия** – пособие в денежной или натуральной форме, предоставляемое государством, за счет средств государственного или местных бюджетов, а также специальных фондов юридическим или физическим лицам, местным органам власти, другим государствам, как правило, на условиях долевого финансирования расходов.

**Товарные интервенции** в форме организации их распродажи из федерального и региональных продовольственных фондов. Товарные интервенции осуществляются в случае дефицита на рынке сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия соответствующих их видов, а также в случае роста рыночных цен сверх максимального уровня их колебаний на рынке сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

**Управление ограниченными производственными ресурсами** представляет собой прямое распределение природных, трудовых, производственных, капитальных, инвестиционных ресурсов.

**Федеральный бюджет** – бюджет центрального правительства в государствах, имеющих федеральную форму государственного устройства.

**Целевая комплексная программа** – система увязанных между собой по содержанию, срокам, ресурсам и месту проведения мероприятий, действий, направленных на достижение единой цели, решение общей проблемы. В комплексной программе представлены цели программы, пути и средства решения программной проблемы.

**Целевые цены** (нормативные индикаторы) устанавливаются для обеспечения паритетного соотношения цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, покрытия расходов, вызванных взиманием налогов и других платежей, уплатой процентов по

кредитам; получения работниками сельского хозяйства доходов на уровне среднего дохода работников по другим отраслям и прибыли, достаточной для ведения расширенного воспроизводства; целевые цены являются основой для установления гарантированных, залоговых цен, расчета дотаций и компенсаций.

*Эквивалент субсидирования производителей (PSE – producer subsidy equivalent)* измеряет стоимость денежных трансфертов, направляемых фермерам от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.

*Экономика* – система рационального использования производственных ресурсов в целях удовлетворения растущих потребностей населения. Это сложная система, находящаяся на стыке природной и общественной сферы и отражающая элементы как естественных, так и общественных связей.

*Экономическое прогнозирование* – предвидение будущего состояния экономики и сопряженных с ней сфер. Экономический прогноз – исходная основа для определения целей развития, выработки стратегии и тактики социально-экономического развития.

*Экспортные субсидии* – выплаты, осуществляемые государством для стимулирования экспортной деятельности.

*Элеватор* – организация, обеспечивающая хранение зерна интервенционного фонда.

## Тестовые задания

### Тема 1. Необходимость государственного регулирования экономики

1. *Государственное регулирование экономики – это ...*
  - а.** воздействие (прямое или косвенное) государственных органов управления на экономические процессы.
  - б.** непосредственное управление государственными предприятиями со стороны государственных органов управления.
  - в.** поддержка экономически слабых хозяйствующих субъектов, вне зависимости от их организационно-правовой формы.
  - г.** все ответы верны.
2. *Прямое государственное воздействие в условиях рынка оказывается государством*
  - а.** на все субъекты рынка.
  - б.** на государственный сектор экономики.
  - в.** на экономически слабые предприятия.
  - г.** нет верного ответа.
3. *Понятие «прямое государственное воздействие на экономику» равнозначно с понятием*
  - а.** государственный патернализм.
  - б.** государственное управление экономикой.
  - в.** система монетаристского воздействия.
  - г.** все ответы верны.
4. *Необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику обуславливается*
  - а.** присутствием сбоев в механизме функционирования рыночного хозяйства, необходимостью выравнивания внешних эффектов.
  - б.** политическими установками государства.
  - в.** неспособностью рынка к саморегулированию.
  - г.** нет верного ответа.
5. *Среди основных целей общей аграрной политики выделяют:*
  - а.** увеличение доходов сельчан.
  - б.** стабилизацию рынка.
  - в.** снижение расходов и отчасти перераспределение средств.
  - г.** все ответы верны.

6. Под обеспечением безопасности продовольствия понимают:
- а. производство необходимого количества продовольствия.
  - б. обеспечение населения продовольствием не менее медицинских норм потребления.
  - в. регулирование стандартов качества продовольствия.
  - г. обеспечение населения продовольствием больше, чем норма потребления.
7. Основными задачами государственного регулирования в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства» являются:
- а. стабилизация и развитие агропромышленного производства.
  - б. обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации.
  - в. улучшение продовольственного обеспечения населения.
  - г. нет правильного ответа.

## **Тема 2. Особенности государственного регулирования экономики**

1. К целям государственного регулирования экономики в рыночных условиях относятся:
- а. полное вмешательство в управление экономическими процессами.
  - б. расширение присутствия государства на рынке.
  - в. ориентация на достижение экономической эффективности, экономическая свобода.
  - г. все ответы верны.
2. Магический четырехугольник включает:
- а. экономический рост.
  - б. стабильность цен (устойчивость денег).
  - в. справедливое распределение доходов, экономическая свобода.
  - г. все ответы верны.
3. Совокупность инструментов государственного регулирования включает в себя следующие основные элементы:
- а. экономическое прогнозирование.
  - б. прямое управление предприятиями.
  - в. экономическую свободу хозяйствующих субъектов.

- г. применение инструментария косвенного воздействия (через экономические рычаги) на хозяйствующие объекты.
4. *Государственное регулирование агропромышленного производства в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства» осуществляется по следующим направлениям:*
- а. формирование и функционирование рынка сельскохозяйственной продукции.
  - б. поддержка ЛПХ.
  - в. субсидирование сельскохозяйственной продукции.
  - г. поддержка КФХ.
5. *Средства федерального бюджета, направляемые на поддержку и развитие агропромышленного производства в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства», используются:*
- а. на поддержку инвестиционной деятельности, включая приобретение новой техники и оборудования.
  - б. на повышение плодородия почв.
  - в. на осуществление работ по борьбе с вредителями и болезнями сельскохозяйственных культур.
  - г. на развитие и поддержку рынка сельскохозяйственных продукции, сырья и продовольствия.

### **Тема 3. Механизм государственного регулирования экономики**

1. *К важнейшим механизмам государственного регулирования экономики относятся:*
- а. законодательная система государственной власти.
  - б. управление ограниченными производственными ресурсами.
  - в. монетаристские методы воздействия на экономическую систему.
  - г. нет верного ответа.
2. *Что понимают под государственным регулированием устойчивого развития АПК?*
- а. система государственных мероприятий, направленная на поддержание конкурентоспособности производства сельскохозяйственной продукции.

**б.** система обеспечения государством благоприятной среды для формирования и развития устойчивого воспроизводства предпринимательского типа в АПК.

**в.** воздействие (прямое или косвенное) государственных органов управления на экономические процессы.

**г.** непосредственное управление государственными предприятиями со стороны государственных органов управления.

*3. К основным функциям государственного регулирования устойчивого воспроизводства в АПК относятся:*

**а.** создание инфраструктуры для устойчивого функционирования рынков земли, материально-технических ресурсов и др.

**б.** единство агропродовольственного рынка и рынков ресурсов для сельскохозяйственного производства на всей территории РФ.

**в.** гарантированность исполнения обязательств государства перед всеми субъектами агропродовольственного рынка.

**г.** формирование и поддержание системы цен, обеспечивающей стимулирование устойчивости предложения и платежеспособного спроса населения на продовольственные и другие товары.

#### **Тема 4. Задачи государственных органов по регулированию экономики**

*1. Назовите ключевую задачу государственных органов по регулированию экономики в отношениях с внешним миром.*

**а.** обеспечение устойчивости экономического роста, служащего повышению благосостояния и социальному развитию нации.

**б.** защита национальных интересов во внешнеэкономических отношениях.

**в.** защита социально-экономических прав и свобод;

**г.** все варианты верны.

*2. Что относится к объекту государственного регулирования экономики?*

**а.** структура экономики, экономические циклы.

**б.** законодательные, исполнительные и судебные органы власти.

**в.** социальные отношения.

**г.** все варианты ответа верны.

### *3. Целевые цены...*

- а.** используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.
- б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.
- в.** используются для определения уровня гарантированных и других регулируемых цен.
- г.** опосредуют осуществление залоговых операций, представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

### *4. Гарантированные цены...*

- а.** используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.
- б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.
- в.** выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.
- г.** опосредуют осуществление залоговых операций, представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

### *5. Залоговые цены...*

- а.** используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.
- б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.
- в.** выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.
- г.** представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

### *6. Пороговые цены –*

- а.** протекционистская мера в интересах обеспечения продовольственной безопасности страны, защиты ее аграрного рынка.
- б.** определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

в. выполняют страховую функцию защиты доходов товаро-производителей.

г. на их основе рассчитываются защитные таможенные тарифы.

7. *Товарные интервенции...*

а. закупки зерна определенных кондиций для формирования резервного фонда при снижении цены на зерно ниже определенного уровня.

б. продажа зерна из государственных резервных фондов при увеличении сверх определенного уровня.

в. биржевые торги зерном.

г. все варианты верны.

8. *Закупочные интервенции...*

а. закупки зерна определенных кондиций для формирования резервного фонда при снижении цены на зерно ниже определенного уровня.

б. продажа зерна из государственных резервных фондов при увеличении сверх определенного уровня.

в. биржевые торги зерном.

г. нет правильного ответа.

**Тема 5. История развития государственного регулирования экономики**

1. *Какие страны Европы в XIX веке сохраняли принципы свободной торговли?*

а. Австро-Венгрия, Швеция, Испания.

б. Великобритания, Дания, Нидерланды.

в. Россия, Франция, Германия.

г. Великобритания, Россия, Канада.

2. *Основным инструментом государственного протекционизма в XIX веке были:*

а. тарифы.

б. интервенционные закупки.

в. импортные квоты.

г. санкции.

3. *Какие инструменты государственного протекционизма появились в 30-е годы XX века?*

а. норма помола.

- б.** импортные квоты.
  - в.** интервенционные закупки.
  - г. импортные пошлины.
4. В какой стране импортные квоты получили самое широкое распространение в 30-е годы XX века?
- а. Германия.
  - б.** Франция.
  - в. Великобритания.
  - г. Россия.

#### **Тема 6. Зарубежный опыт государственного регулирования экономики**

1. Основные причины неудачи тарифных ограничений в Великобритании:
- а. введены низкие пошлины.
  - б.** беспошлинный режим ввоза продуктов из стран, входящих в Британскую империю.
  - в. минимальный перечень продуктов, облагаемых импортными пошлинами.
  - г. введены высокие пошлины.
2. Основные формы государственного протекционизма в Великобритании перед Второй Мировой войной:
- а. субсидии.
  - б. импортные квоты.
  - в. тарифное регулирование.
  - г. программы сбыта.
3. Основной принцип государственного регулирования во Франции, начиная с 50-х годов XX века:
- а. производство максимального количества продуктов питания.
  - б.** поддержка экспорта и ограничение производства.
  - в. поддержка импорта и ограничение производства.
  - г. производство минимального количества продуктов питания.
4. Величина государственной поддержки сельскохозяйственного производства в США в 80-90 гг. XX века составляла:
- а. 10%.
  - б.** 23%.

- в. 33%.
- г. 43%.

5. Программа по консервации земель с целью постепенного вывода из производства в США предусматривает:

- а. полный вывод земли из оборота.
- б. вывод пашни сроком на 5 лет.
- в. вывод пашни сроком на 10 лет.**
- г. вывод пашни на 2 года.

6. Лидером среди сельскохозяйственных продуктов в США по уровню государственной поддержки является:

- а. молоко.
- б. пшеница.
- в. сахар.**
- г. нет правильного ответа.

### **Тема 7. Государственное регулирование экономики в Европейском союзе**

1. Новые члены ЕС достигнут 100% уровня государственной поддержки

- а. сразу после вступления в Евросоюз.
- б. через десять лет после вступления.**
- в. никогда.
- г. через пять лет после вступления.

2. Упрощенный вариант прямых выплат применяется в странах:

- а. Франция, Германия, Великобритания.
- б. Испания, Италия, Ирландия.
- в. Словакия, Чехия, Венгрия.**
- г. Франция, Германия, Венгрия.

3. Комбинированные выплаты характерны для стран:

- а. Германия, Финляндия, Дания.**
- б. Австрия, Бельгия, Шотландия.
- в. Словакия, Чехия, Венгрия.
- г. Германия, Чехия, Венгрия.

4. Отмена зависимости финансовой поддержки ферм от объема продукции должна привести:

- а. к повышению цены на розничном рынке.
- б. к ориентации производства на потребности рынка.**
- в. к максимальному использованию сельхозугодий.**

г. к сокращению уровня доходности сельскохозяйственного производства.

## **Тема 8. Система государственной поддержки в Российской Федерации**

*1. Система государственного регулирования АПК строится на следующих принципах:*

**а.** прямое государственное вмешательство для ликвидации кризисных явлений в АПК.

**б.** рациональный аграрный протекционизм, который является основой обеспечения продовольственной безопасности страны.

**в.** адресность мер государственной поддержки и целевое программное использование бюджетных средств.

**г.** создание инфраструктуры для устойчивого функционирования рынков земли, материально-технических ресурсов и др.

*2. К специфическим инструментам государственного регулирования в АПК относятся:*

**а.** проведение товарных и закупочных интервенций.

**б.** применение льготных налоговых режимов.

**в.** использование карантинных мероприятий.

**г.** государственные инвестиции.

*3. К инструментам аграрного государственного регулирования относятся:*

**а.** установление минимальных и максимальных интервенционных цен на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие.

**б.** тарифное и нетарифное регулирование импорта и экспорта сельскохозяйственной продукции.

**в.** антимонопольное регулирование, меры по устранению административных и технических барьеров в агропромышленном комплексе.

**г.** нет правильного ответа.

*4. Мероприятия государственного регулирования в АПК используются:*

**а.** на федеральном уровне.

**б.** на региональном уровне.

**в.** на уровне муниципального района.

- г. на уровне сельского поселения.
5. *Аграрное государственное регулирование в РФ является:*
- а. системным.
  - б. активным.
  - в. реактивным.**
  - г. пассивным.

### **Тема 9. Состояние и перспектива развития экономики РФ**

1. *Из каких источников осуществлялась преимущественная поддержка сельскохозяйственного производства при централизованной экономике:*
- а. местный бюджет.
  - б. региональный бюджет.
  - в. федеральный бюджет.**
  - г. первые два варианта верны.
2. *Из каких источников осуществляется преимущественная поддержка сельскохозяйственного производства:*
- а. местный бюджет.
  - б. региональный бюджет.**
  - в. федеральный бюджет.
  - г. первые два варианта верны.
3. *В соответствии с Бюджетным кодексом РФ имеет ли право местный бюджет (район, сельское поселение) финансировать мероприятия по поддержке сельского хозяйства:*
- а. имеет.
  - б. не имеет.**
  - в. имеет (в пределах утвержденного бюджета).
  - г. имеет (в пределах действующего бюджета).
4. *Наиболее важная статья расходов федерального бюджета:*
- а. содержание подведомственных структур.**
  - б. ФЦП «Плодородие».
  - в. лизинг.
  - г. выплаты молодым специалистам.
5. *Для какой отрасли АПК уровень государственной поддержки наибольший:*
- а. животноводство.
  - б. растениеводство.**
  - в. перерабатывающая промышленность.

6. Национальный проект «Развитие АПК» включает следующие направления:

- а. ускоренное развитие растениеводства;
- б. стимулирование развития малых форм хозяйствования в АПК.
- в. обеспечение доступным жильем молодых специалистов на селе.
- г. развитие материально-технического обеспечения сельского хозяйства.

7. По направлению «Ускоренное развитие животноводства» предусмотрено:

- а. обеспечение прогнозируемости государственной таможенно-тарифной политики.
- б. модернизация и развитие инфраструктурной сети заготовительных, снабженческо-сбытовых предприятий.
- в. формирование инфраструктуры земельно-ипотечного кредитования.
- г. нет правильного ответа.

8. К основным мероприятиям по направлению «Стимулирование развития малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе» относятся:

- а. увеличение и удешевление привлекаемых кредитных ресурсов.
- б. увеличение поставок по системе федерального лизинга.
- в. формирование инфраструктуры земельно-ипотечного кредитования.
- г. предоставление субсидий на финансирование мероприятий по обеспечению доступным жильем молодых специалистов на селе.

9. Доли финансирования строительства жилья молодым специалистам по НП «Развитие АПК» (федеральный бюджет / региональный / средства работодателя):

- а. 30%, 40%, 30%.
- б. 20%, 40%, 40%.
- в. 10%, 50%, 40%.
- г. 10%, 60%, 30%.

## Тема 10. Государственное регулирование регионов

1. *Важнейшие программы поддержки на региональном уровне:*
  - а. кредитование сезонных затрат.
  - б. региональные программы лизинга.
  - в. субсидирование продукции животноводства.
  - г. субсидирование затрат на племенное дело.
2. *Основное направление программы кредитования сельского хозяйства:*
  - а. формирование уставного капитала АО «Россельхозбанк»;
  - б. компенсация затрат на оплату процентов по привлеченным кредитам.
  - в. оформление компенсаций затрат на оплату процентов по привлеченным кредитам.
  - г. оформление компенсаций затрат на оплату процентов по выплаченным кредитам.
3. *Укажите среднюю долю мероприятий государственной поддержки в валовой продукции сельского хозяйства регионов РФ:*
  - а. около 3%.
  - б. около 5%.
  - в. около 10%.
  - г. более 15%.
4. *Наиболее высокий уровень государственной поддержки сельского хозяйства характерен для регионов:*
  - а. г. Москва.
  - б. Республика Калмыкия.
  - в. Республика Башкортостан.
  - г. Ленинградская область.
5. *В федеральном законе «О приоритетном обеспечении агропромышленного комплекса материально-техническими ресурсами» содержатся следующие положения:*
  - а. устанавливались льготные цены приобретения ресурсов;
  - б. квотировались объемы ресурсов, необходимых для функционирования АПК.
  - в. подтверждался приоритет АПК.
  - г. вводится особый режим приоритетного обеспечения материально-техническими ресурсами.
6. *В Самарской области основным источником финансирования государственной поддержки АПК является:*

- а. федеральный бюджет.
  - б.** региональный бюджет.
  - в. местные бюджеты.
  - г. все варианты верны.
7. В Самарской области в период 1993-1994 гг. основным источником финансирования государственной поддержки АПК являлся:
- а. федеральный бюджет.
  - б. региональный бюджет.
  - в.** местные бюджеты.
  - г. нет правильного ответа
8. Важнейшими статьями расходов государственной поддержки в Самарской области являются:
- а.** поддержка семеноводства и племенного животноводства.
  - б. поддержка развития фермерских хозяйств, ЛПХ и кредитной кооперации.
  - в. субсидирование сельскохозяйственной продукции;
  - г. возмещение ущерба от гибели посевов.
9. Основная цель программы «Развитие АПК Самарской области»:
- а. расширение рынка труда в сельской местности и обеспечение его привлекательности.
  - б.** обеспечение устойчивого роста производства сельскохозяйственной продукции.
  - в.** повышение экономической эффективности.
  - г. нет верного ответа.
10. Регионы используют следующие административные ограничения, нарушающие единое экономическое пространство внутри страны:
- а. вводят таможенные тарифы.
  - б.** вводят ограничения на вывоз продукции за пределы субъекта РФ.
  - в.** принуждают производителей к продаже продукции в региональные фонды.
  - г. обеспечивают продажу ресурсов для сельхозтоваропроизводителей по ценам ниже рыночных.

## **Тема 11. Система показателей эффективности государственного регулирования**

*1. Масштабы государственного регулирования экономики характеризует показатель:*

- а.** доля государственной собственности.
- б.** эквивалент субсидирования производителей.
- в.** доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.

*2. Роль государства в экономике характеризует показатель:*

- а.** доля государственной собственности.
- б.** эквивалент субсидирования производителей.
- в.** доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.
- г.** все варианты верны.

*3. Количественная оценка агрегированного воздействия мер государственного регулирования на деятельность сельхозпроизводителей производится при помощи показателя:*

- а.** доля государственной собственности.
- б.** эквивалент субсидирования производителей.
- в.** доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.
- г.** нет правильного варианта.

*4. Показатель ПСЕ...*

- а.** показывает долю выплат из бюджета и внебюджетных фондов в валовой продукции сельского хозяйства.
- б.** показывает абсолютную величину государственной поддержки сельского хозяйства.
- в.** отражает стоимость денежных трансфертов от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.
- г.** все варианты верны.

*5. Стоимость трансфертов, включаемых в расчет ПСЕ, состоит:*

- а.** из прямых бюджетных отчислений на поддержку сельскохозяйственной отрасли.
- б.** из стоимостной оценки косвенного воздействия на производство, спрос и предложение товаров.
- в.** из мероприятий региональной поддержки.

- г. из мероприятий общеэкономической поддержки.
- 6. *Показатели оценки величины государственной поддержки:*
  - а. PSE.
  - б. агрегированный ESP.
  - в. ESP в расчете на тонну продукции.
  - г. номинальный коэффициент поддержки сельскохозяйственного производства.
- 7. *Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства...*
  - а. форму количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции.
  - б. отношение полной стоимости всех трансфертов к общей стоимости сельскохозяйственной продукции во внутренних ценах.
  - в. измеряет стоимость денежных трансфертов от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.
  - г. все варианты верны.
- 8. *Согласно принятой методики расчета ПСЕ, суммарная государственная поддержка сельхозпроизводителей складывается из следующих частей:*
  - а. поддержка дохода фермеров;
  - б. регулирование цен;
  - в. поддержка в приобретении сырьевых ресурсов.
  - г. все варианты верны.

## **Тема 12. Всемирная торговая организация и ее влияние на государственное регулирование экономики**

- 1. *Меры внутренней поддержки, оказывающие искажающее влияние на ситуацию на рынке относят к ... корзине.*
  - а. красной.
  - б. голубой.
  - в. зеленой.
  - г. желтой.
- 2. *К «красной корзине» относятся мероприятия:*
  - а. по прямому экспортному субсидированию.
  - б. по поддержке сельскохозяйственного производства.

- в. по прямому субсидированию производства зерна.
  - г. по косвенному субсидированию производства зерна
3. *Меры государственной поддержки «желтой корзины» должны быть ограничены в размере:*
- а. 5% от величины валовой продукции сельского хозяйства.
  - б. 10% от величины валовой продукции сельского хозяйства.
  - в. 15% от величины валовой продукции сельского хозяйства.
  - г. не должны ограничиваться.
4. *К мероприятиям «желтой корзины» относятся:*
- а. меры, направленные на ограничение перепроизводства.
  - б. прямые экспортные субсидии.
  - в. ветеринарные и фитосанитарные мероприятия.
  - г. компенсация части затрат на приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений.
5. *К мероприятиям «голубой корзины» относятся:*
- а. меры, направленные на ограничение перепроизводства.
  - б. прямые экспортные субсидии.
  - в. ветеринарные и фитосанитарные мероприятия.
  - г. компенсация части затрат на приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений.
6. *К мероприятиям «зеленой корзины» относятся:*
- а. меры, направленные на ограничение перепроизводства.
  - б. прямые экспортные субсидии.
  - в. ветеринарные и фитосанитарные мероприятия.
  - г. компенсация ущерба от стихийных бедствий.
7. *Какие виды государственной поддержки не попадают под программы связывания и сокращения:*
- а. красная корзина.
  - б. голубая корзина.
  - в. зеленая корзина.
  - г. желтая корзина.

### 13. Этапы переговорного процесса РФ и ВТО

1. *В каком году начался переговорный процесс по присоединению России к ВТО?*
- а. 1997 год.
  - б. 1995 год.
  - в. 1998 год.

- г. 2011 год.
2. *При вступлении в ВТО страна заключает договор*
    - а. с организацией.
    - б. многосторонний (со странами-членами организации).
    - в. двусторонний (с каждой страной отдельно).
    - г. со всеми участниками.
  3. *Торговые соглашения базируются на следующих принципах:*
    - а. многофункциональности.
    - б. продовольственной безопасности.
    - в. режиме наибольшего благоприятствования.
    - г. предсказуемости.
  4. *Принцип специального, дифференцированного режима заключается в том, что:*
    - а. развивающиеся страны получают более длительный период перехода к ограничениям ВТО.
    - б. при определенных условиях разрешается оказывать продукции из одной страны большие преференции, чем для продукции других стран.
    - в. постепенный переход к тарифным методам регулирования.
    - г. правила ВТО в отношении развитых стран более жесткие по сравнению с другими категориями государств.
  5. *Какова цель переговоров по тарифным вопросам?*
    - а. определение максимального уровня ставок ввозных таможенных пошлин по всей Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности
    - б. охват вопросов допустимых объемов внутренней господдержки аграрного сектора (AMS) в рамках так называемой «желтой» корзины.
    - в. согласование условий доступа иностранных услуг и поставщиков услуг на российский рынок.
    - г. нет правильного варианты ответа.

#### **14. Предположительные результаты присоединения РФ к ВТО**

1. *Назовите официальную точку зрения мотивации вступления РФ в ВТО.*
  - а. расширение экономических возможностей.
  - б. увеличение престижа страны.
  - в. расширение производственных возможностей страны.

- г. нет правильного ответа.
2. *Какие обязательства взяла на себя РФ при вступлении в ВТО?*
- а. увеличены тарифы на хлопок и информационные технологии.
  - б. снижена средняя ставка импортных пошлин.
  - в. ввоз алкогольной продукции с лицензией.
  - г. все варианты ответа верны.
3. *Что не относится к отрицательным сторонам от вступления в ВТО для России?*
- а. ограничение экспортных пошлин более чем 700 товарным позициям.
  - б. упадок неконкурентоспособных отраслей экономики, в частности, сельского хозяйства.
  - в. дискриминация национальных товаропроизводителей.
  - г. уменьшение золотовалютных резервов связано с увеличением объемов импорта.

## Рекомендуемая литература

1. Андрианов, В. А. Государственное управление: мировой опыт и российские реалии (бюрократизация управления) / В. А. Андрианов // Общество и экономика. – 2011. – №11. – С. 12.
2. Буев, В. В. Малое предпринимательство в регионах России в 2009 году [Электронный ресурс] / В. В. Буев, Ф. С. Сайдуллаев, А. А. Шамрай. – 2017. – 15 с. – URL: [http://www.nisse.ru/-business/article/article\\_1155.html](http://www.nisse.ru/-business/article/article_1155.html).
3. Бункина, М. К. Экономическая политика : учебное пособие / М. К. Бункина, А. М. Семенов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 42 с.
4. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики (схемы и статистика) : учебное пособие / В. П. Васильев, А. П. Прохоров. – М. : ДИС, 2008. – 144 с.
5. Видяпина, В. И. Экономическая теория : учебник / В. И. Видяпина, А. И. Добрымина, Г. П. Журавлева, Л. С. Тарасевич. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 35 с.
6. Гализов, И. Ф. Анализ влияния санкций на экономику России : учебное пособие / И. Ф. Гализов, Р. М. Галиев. – Элиста : Изд-во Калмыцкого университета, 2013. – 170 с.
7. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / под ред. Т. Г. Морозовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.
8. Грязева, Н. Н. История становления представлений о роли государственного регулирования в экономике // Экономика, управление, финансы : мат. Международной науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2011. – С. 27-29.
9. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск : Белорусская наука, 2008. – 576 с.
10. Донцова, Л. В. Вопросы государственного регулирования экономики: основные направления и формы : учебное пособие / Л. В. Донцова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2018. – 85 с.
11. Дробот, Р. А. Меняющаяся роль государства в мировой экономике 20 века / Р. А. Дробот // Вестник МГУ. – 2011. – №18. – С. 14. – (Серия: «Социология и политология»).
12. Капканщиков, С. Г. Государственное регулирование экономики : учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2014. – 448 с.

13. Кормишина, Т. П. Государственное регулирование экономики : учебное пособие. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
14. Кушлина, В. И. Государственное регулирование рыночной экономики : учебное пособие / В. И. Кушлина. – М. : РАГС, 2008. – 616 с.
15. Кушлина, В. И. Государственное регулирование рыночной экономики : учебное пособие. – М. : РАГС, 2005. – 834 с.
16. Лыгина, Н. И. Россия и российские предприятия в глобальной экономике : учебное пособие / Н. И. Лыгина, О. В. Рудакова, В. П. Бардовский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 244 с.
17. Махненко, С. И. Экономика России на современном этапе развития / С. И. Махненко, А. Н. Сыпченко // Сб. ст. VII Международной науч.-практ. конф. – Новосибирск : СиБак, 2017. – № 7(7). – С. 138-142.
18. Мищенко, В. В. Государственное регулирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 145 с.
19. Орешин, В. П. Государственное регулирование национальной экономики : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 160 с.
20. Орлова, Н. Я. Положительный опыт развития малого предпринимательства в России и зарубежом. – М. : Сфера, 2007. – С.54.
21. Петранева, Г. А. Экономика сельского хозяйства : учебник / Г. А. Петранева, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева ; под ред. Г. А. Петраневой. – М. : Альфа-М ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
22. Пронкин, С. В. Государственное управление зарубежных стран : учебник / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2016. – 135 с.
23. Пикулькин, А. В. Система государственного управления : учебник. – М. : Закон и право, 2013. – 42 с.
24. Чиркин, В. Е. Государственное управление : учебник. – М. : Юрист, 2011. – 240 с.
25. Шишкин, С. Н. Государственное регулирование: предпринимательско-правовой аспект. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 256 с.
26. Ходов, Л. Г. Государственное регулирование национальной экономики : учебник / Л. Г. Ходов. – М. : Экономистъ, 2004. – 620 с.

## Алфавитно-предметный указатель

- А**  
Агрегированная мера поддержки (АМП) 79  
Антимонопольное законодательство 7  
Антимонопольная политика 41
- В**  
Всемирная торговая организация (ВТО) 82, 85
- Г**  
Государство 4  
Государственное регулирование экономики 8  
Государственная поддержка 17
- Д**  
Дефицит бюджета 6  
Директивность 17
- З**  
Закупочные интервенции 45
- И**  
Индикативность 17
- К**  
Конкуренция 5, 6
- Л**  
Либерализация торговли 83
- М**  
Меркантилизм 4  
Механизм государственного регулирования экономики 12, 14
- Н**  
Налогообложение 19  
Налоговое регулирование экономики 14  
Национальный режим 82  
Новая экономическая политика (НЭП) 31
- П**  
Протекционизм 16
- Р**  
Режим наибольшего благоприятствования 82  
Рыночная система 4  
Рыночный механизм 5
- С**  
Санкции 93  
Субвенция 103  
Субсидия 45, 46, 52  
Субсидирование 19
- Т**  
Территориально-производственный комплекс (ТПК) 33  
Трансфертные платежи 79
- У**  
Уровень безработицы 6  
Уровень государственного регулирования 12
- Э**  
Экономика 4  
Экономическая политика государства 36  
Экспортные пошлины 93

## Оглавление

Предисловие.....	3
<b>1. Необходимость государственного регулирования экономики...</b>	<b>4</b>
1.1. Предпосылки государственного регулирования экономики.....	4
1.2. Причины государственного регулирования экономики.....	6
<b>2. Особенности государственного регулирования экономики.....</b>	<b>10</b>
2.1. Понятие государственного регулирования экономики.....	10
2.2. Уровни государственного регулирования экономики в хозяй- ственном механизме.....	11
<b>3. Механизм государственного регулирования экономики.....</b>	<b>14</b>
3.1. Функции государственного регулирования экономики.....	14
3.2. Принципы и инструменты государственного регулирования экономики.....	16
<b>4. Задачи государственных органов по регулированию экономи- ки.....</b>	<b>22</b>
4.1. Сущность задач государственного регулирования экономики в РФ.....	22
4.2. Объекты и субъекты государственного регулирования экономи- ки.....	24
<b>5. История развития государственного регулирования экономи- ки.....</b>	<b>27</b>
5.1. Развитие концепции меркантилизма в России.....	27
5.2. Государственное регулирование экономики в СССР.....	30
<b>6. Зарубежный опыт государственного регулирования экономи- ки.....</b>	<b>35</b>
6.1. Немецкая модель государственного регулирования экономики...	35
6.2. Французская модель государственного регулирования экономи- ки.....	37
6.3. Шведская модель государственного регулирования экономики...	39
<b>7. Государственное регулирование экономики в Европейском союзе.....</b>	<b>41</b>
7.1. Особенности государственного регулирования экономики в Ев- ропейском Союзе.....	41
7.2. Государственное регулирование сельского хозяйства в Европей- ском Союзе.....	43
<b>8. Система государственной поддержки в Российской Федера- ции.....</b>	<b>50</b>
8.1. Особенности государственной поддержки сельского хозяйства в России.....	50
8.2. Система государственной поддержки малого предприниматель- ства.....	54

<b>9. Состояние и перспектива развития экономики РФ</b> .....	63
9.1. Состояние экономики в Российской Федерации.....	63
9.2. Перспектива развития экономики в РФ.....	64
<b>10. Государственное регулирование регионов</b> .....	69
10.1. Понятие государственное регулирование регионов.....	69
10.2. Особенности региональной политики в России.....	71
<b>11. Система показателей эффективности государственного регулирования</b> .....	77
11.1. Основные показатели государственного регулирования.....	77
11.2. Виды показателей государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства.....	79
<b>12. Всемирная торговая организация и ее влияние на государственное регулирование экономики</b> .....	82
12.1. Основные направления и принципы ВТО.....	82
12.2. Классификация мер государственной поддержки.....	83
<b>13. Этапы переговорного процесса РФ и ВТО</b> .....	87
13.1. История переговорного процесса России и ВТО.....	87
13.2. Виды переговорного процесса РФ и ВТО.....	88
<b>14. Результаты присоединения РФ к ВТО</b> .....	92
14.1. Положительные стороны от вступления в ВТО для России.....	92
14.2. Отрицательные стороны от вступления в ВТО для России.....	94
Словарь терминов.....	97
Тесты.....	105
Рекомендуемая литература.....	123
Алфавитно-предметный указатель.....	125

Учебное издание

**Курмаева Ирина Сергеевна  
Баймишева Татьяна Ахтамовна  
Жичкин Кирилл Александрович**

# **Государственное регулирование ЭКОНОМИКИ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 12.09.2019. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 7,4, печ. л. 8,0.

Тираж 100. Заказ №291.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском  
отделе ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
E-mail: ssaariz@mail.ru



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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий

Кинель  
РИО СамГАУ  
2019

УДК 631.145(07)  
ББК 65.32р  
М22

**Мамай, О. В.**

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

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

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

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019  
© Мамай О.В., Мамай И.Н., 2019

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

## ТЕМА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

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

**Задачи:**

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

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

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

1. В чем заключаются предпосылки возникновения управленческого консультирования в России?
2. Можно ли обойтись без управленческого консультирования, используя уже существующие структуры (НИИ, институты и факультеты повышения квалификации) и др.?
3. Каковы цели и задачи управления организацией на основе внутреннего консультирования?
4. Опишите оптимальную схему создания управленческо-консалтингового отдела в организации.

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

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

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

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

### **Контрольные вопросы**

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

## **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

**Цель:** изучить этапы консультационной работы.

**Задачи:**

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

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

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

По завершении выполнения задания представитель подгруппы презентует полученные результаты.

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

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

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

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

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

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

#### **Контрольные вопросы**

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

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

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

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

**Задачи:**

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Как осуществляется выбор структуры и формы организации службы?

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

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

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

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

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

### **Правила составления анкет**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вступительные вопросы* (контактные вопросы).

*Основные вопросы*.

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

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

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

#### ***Виды вопросов***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Нельзя комбинировать несколько идей в одной фразе.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Размер анкеты***

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

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

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

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

Пример анкеты приведен в приложении 1.

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

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

#### **Порядок составления учетных карточек**

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

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

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

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

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

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

#### **Правила разработки штатного расписания**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

необходимо регулировать их заработную плату с помощью надбавок.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Правила разработки должностной инструкции**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Инспектор отдела кадров обязан:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пример должностной инструкции приведен в приложении 5.

#### **Контрольные вопросы**

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

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

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

**Задачи:**

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

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

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

3. Опишите тактическое планирование в деятельности информационно-консультационной службы.
4. Опишите оперативно-календарное планирование в деятельности информационно-консультационной службы.
5. Охарактеризуйте стратегию развития консалтинговой фирмы.
6. Поясните понятия «мониторинг», «мониторинг информационно-консультационной деятельности».
7. Охарактеризуйте цели и задачи мониторинга работы информационно-консультационной деятельности.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое стратегическое планирование? Перечислите и опишите шаги стратегического планирования.
2. Для каких целей создается стратегический план информационно-консультационной службы?
3. Охарактеризуйте тактическое планирование деятельности ИКС.
4. Дайте определение «бюджету организации».
5. Для чего осуществляется оперативно-календарное планирование?
6. Что представляет собой стратегия развития консалтинговой фирмы? Каковы ее основные характеристики?
7. Что такое мониторинг деятельности ИКС? Каковы его цели и задачи?

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

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

**Задачи:**

- ознакомиться с понятиями «кадровое обеспечение», «кадровое обеспечение информационно-консультационной службы»;
- изучить состояние кадрового обеспечения информационно-консультационной службы;
- выявить основные направления кадрового обеспечения консультационной службы;
- изучить принципы и источники подбора персонала информационно-консультационной службы.

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

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

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

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

4. Какова базовая подготовка специалистов информационно-консультационной службы?

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

6. Что такое стажировки, как самостоятельный вид обучения?

7. Опишите дистанционное обучение специалистов информационно-консультационной службы.

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

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

10. Что такое кадровая политика?

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

11. Опишите механизмы реализации концепции кадрового обеспечения консультационной службы.

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

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

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

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

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

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

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

#### **Контрольные вопросы**

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

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

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

**Задачи:**

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

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

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

#### **Контрольные вопросы**

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

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

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

**Задачи:**

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

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

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

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

мнение относительно особенностей морального поведения консультантов в России.

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

#### **Контрольные вопросы**

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

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

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

**Задачи:**

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

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

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

### **Контрольные вопросы**

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

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

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

**Задачи:**

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

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

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

### **Контрольные вопросы**

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

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### Фрагмент анкеты

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

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

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

- проектировании, строительстве;
  - землеустройстве;
  - приобретении семян (рынки, цены, каналы);
  - приобретении удобрений (рынки, цены, каналы);
  - приобретении ядохимикатов (рынки, цены, каналы);
  - приобретении техники (рынки, цены, каналы);
  - приобретении животных (рынки, цены, каналы);
  - ремонтных услугах;
  - механизированных работах в полеводстве;
  - ценах;
  - адресах покупателей продукции, поставщиков ресурсов;
  - посредниках;
  - условиях предоставления кредитов;
  - спросе, предложении;
  - приобретении и эксплуатации вычислительной техники и средств связи;
  - другое (назовите).....
7. Поддерживаете ли Вы идею создания информационно-консультационной службы? (да, нет).....
8. Какую организационно-правовую форму она должна иметь? (нужное отметьте).
- Независимая организация;
  - Частная практика отдельного специалиста;
  - Государственная служба;
  - Другая (напишите).....
9. Есть ли необходимость в повышении квалификации? (да, нет)
- Руководителя.....
  - Специалистов.....
  - Работников .....
10. Чем вызвана такая необходимость? (нужное отметьте).
- Низкая квалификация;
  - Не справляется с обязанностями;
  - Другая причина (напишите).....
- .....
11. Какая форма повышения квалификации должна быть использована? (нужное отметьте).
- Проведение циклов передач по радио, телевидению, в газетах;

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

Благодарим за участие и проявленный интерес!

Пример регистрационной карточки клиента

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

Журнал учета клиентов

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

Унифицированная форма № Т-3

Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена Постановлением Государственного  
от 26.01.2004 № 1

Общество с ограниченной ответственностью «Рассвет»  
(заключено в установленном порядке)

Форма по ОКУД  
по ОКПО

Код
0301017
327569342

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ**

Номер документа  
1/шр

Дата составления  
25.12.2006

УТВЕРЖДЕНО

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

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

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) з (гр. 4)	Примечание
					за ненормированный рабочий день	за интенсивность работы	за выслугу лет		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Генеральный директор	1	24 000	20%	15%		32 400	
		Заместитель генерального директора	2	20 000	20%	15%		54 000	
Секретариат	01.01	Офис-менеджер	1	12 000		10%	1500	14 700	
		Секретарь	2	9 000		10%	1500	22 800	
...									
Финансовый департамент	03	Финансовый директор	1	20 000	20%	15%		27 000	
Финансовый отдел	03.01	Заместитель финансового директора	1	17 500		10%		19 250	
		Финансовый менеджер	1,5	15 000		10%		24 750	
Бухгалтерия	03.02	Главный бухгалтер	1	18 500		15%		21 275	
		Заместитель главного бухгалтера	1	16 000		15%		18 400	
Группа по учету основных средств	03.02.01	Бухгалтер	1	14 000				14 000	
...									
Коммерческий департамент	0.5	Коммерческий директор	1	20 000	20%	15%	15%	30 000	
Отдел продаж	05.01	Заместитель коммерческого директора	1	18 000		20%	15%	24 300	
		Менеджер	4	—					Сдельная оплата труда «Положения об оплате труда»
Отдел рекламы		Начальник отдела рекламы	1	17 000			15%	19 550	
		Менеджер	2	12 000			15%	27 600	
...									
Итого			85					815 750	

Руководитель кадровой службы

начальник отдела кадров  
(подпись)

*Подпись*  
(подпись)

В.Ю. Мещерякова  
(подпись кадров)

Главный бухгалтер

*Подпись*  
(подпись)

О.Т. Давыдов  
(подпись кадров)

*Должностная инструкция  
менеджера по информационным технологиям*

### **I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **II. ФУНКЦИИ**

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

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

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

2.3. Методическое обеспечение соответствующих вопросов.

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

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

### **III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

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

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

3.11. Управлять инфраструктурой информационной системы и обеспечивать ее надежность.

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

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

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

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

3.16. Оказывать консультационные услуги по вопросам выполняемой работы.

3.17. Обеспечивать подготовку установленной отчетности.

#### **IV. ПРАВА**

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

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

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

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

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

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

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

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

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

## V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

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

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

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

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

Руководитель структурного подразделения

\_\_\_\_\_

*подпись*

И.О. Фамилия

Визы

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_

*подпись*

И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_

*дата*

**Кодекс поведения Европейской Федерации  
Ассоциаций Консультантов по Организации Производства**

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

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

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

*Преамбула.*

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

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

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

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

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

1. Основные обязательства перед клиентами.

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

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

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

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

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

2. Соглашение с клиентом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Гонорар, выплачиваемый клиентом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

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

## ОГЛАВЛЕНИЕ

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

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна, Мамай Игорь Николаевич

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий

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

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



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

Кафедра «Педагогика, философия и история»

И. Ю. Зудилина, Д. В. Романов,  
О. С. Толстова, О. Г. Мальцева

# Психология и педагогика

Методические указания

Кинель  
РИО Самарского ГАУ  
2020

- 392**                    **Зудилина, И.Ю.**  
Психология и педагогика : методические указания / И. Ю. Зудилина, Д. В. Романов, О. С. Толстова, О. Г. Мальцева – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 63 с.

Методические указания содержат теоретический материал, задания для подготовки к практическим занятиям и самостоятельной работы студентов, контрольные вопросы для самопроверки и список рекомендованной литературы по дисциплине «Психология и педагогика». Издание предназначено для студентов направления подготовки 35.03.04 Агрономия, а также может быть использовано студентами таких направлений подготовки как: 21.03.02 Землеустройство и кадастры, 35.03.05 Садоводство, 35.03.01 Лесное дело, 35.03.06 Агроинженерия, 06.03.01 Биология, 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, 36.05.01 Ветеринария, 36.03.02 Зоотехния, 38.03.01 Экономика, 23.03.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.03.07 Товароведение.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2020  
© Зудилина И.Ю., Романов Д.В.,  
Толстова О.С., Мальцева О.Г. 2020

## Предисловие

Методические указания по дисциплине «Психология и педагогика» составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и предназначены для студентов направлений подготовки 35.03.04 Агротехнология, а также может быть использовано студентами таких направлений подготовки как: 21.03.02 Землеустройство и кадастры, 35.03.05 Садоводство, 35.03.01 Лесное дело, 35.03.06 Агроинженерия, 06.03.01 Биология, 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, 36.05.01 Ветеринария, 36.03.02 Зоотехния, 38.03.01 Экономика, 23.03.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.03.07 Товароведение.

В соответствии с рабочей программой дисциплины «Психология и педагогика» в методических указаниях содержатся: теоретический материал, задания для подготовки к практическим занятиям и самостоятельной работы студентов, контрольные вопросы для самопроверки, список рекомендуемой литературы.

Процесс изучения дисциплины «Психология и педагогика» направлен на формирование значимых для социализации личности обучающегося и его успешной профессиональной деятельности универсальных компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП).

Основные компетенции, приобретаемые студентами в ходе изучения дисциплины, варьируются в зависимости от особенностей каждого направления подготовки.

## **Тема 1. Предмет, задачи, методы психологии. Психология в системе наук о человеке**

*Цель – охарактеризовать объект и предмет познания психологии; изучить основные направления психологического знания; познакомиться с методами исследования в психологии.*

*Психологию* определяют, как научное исследование поведения внутренних психических процессов и практическое применение получаемых знаний.

*Психология изучает* мир субъективных (душевных) явлений, процессов и состояний, осознаваемых или неосознаваемых самим человеком.

Слово «психология» образовано из греческих слов «психе» (душа) и «логос» (учение, наука). Оно впервые появилось только в XVIII веке в работе немецкого философа Христиана Вольфа. История психологии как экспериментальной науки начинается в 1879 г. с момента основания в Лейпциге немецким психологом Вильгельмом Вундтом первой в мире экспериментальной психологической лаборатории.

*Объектом* изучения психологии является человек, различные группы и общности людей, высокоорганизованные животные.

*Предметом* исследования психологии являются факты, закономерности, механизмы психики.

Традиционно в качестве отраслей психологии выделяют социальную, педагогическую, возрастную, инженерную психологию, психологию труда, клиническую психологию и психофизиологию, дифференциальную психологию и др.

Психология, как и любая другая наука, имеет свои методы. *Методы научных исследований* – это приемы и средства, с помощью которых получают сведения, необходимые для вынесения практических рекомендаций и построения научных теорий.

Методы исследований могут быть разделены на две основные группы:

- 1) *субъективные* (наблюдение, опрос, тест);
- 2) *объективные* (тест, эксперимент).

*Субъективные методы* основываются на самооценках или самоотчетах испытуемых, а также на мнении исследователей о том или ином наблюдаемом явлении, или полученной информации.

*Метод наблюдения* – полное и точное описание наблюдаемых явлений, а также их психологическое толкование. Наблюдение основывается на планомерном наблюдении за деятельностью людей, которое проводится в обычных жизненных условиях без какого-либо преднамеренного вмешательства со стороны наблюдателя. Научное наблюдение характеризуется систематичностью и проводится на основе определенного плана с целью получения объективной картины.

*Опрос* – метод, основанный на получении необходимой информации от самих обследуемых путем вопросов и ответов. Выделяют три основных вида опроса: устный, письменный и свободный.

*Психологический тест* – краткое, стандартизированное, как правило, ограниченное во времени испытательное задание для установления отдельных индивидуальных особенностей испытуемого. Принято выделять несколько вариантов тестов: тесты-опросники, тесты-задания, проективные тесты.

*Эксперимент* – метод, основанный на создании искусственной ситуации, в которой изучаемое свойство выделяется, проявляется и оценивается лучше всего. Главным достоинством эксперимента является то, что он позволяет надежнее других психологических методов делать выводы о причинно-следственных связях исследуемого феномена с другими феноменами, научно объяснить происхождение явления и его развитие.

Выделяют две основные разновидности эксперимента: *лабораторный* и *естественный*.

*Беседа* – вариант опроса, проводится в непринужденной обстановке, содержание вопросов изменяется в зависимости от ситуации и особенностей испытуемого.

*Моделирование* как метод применяется в том случае, когда исследование интересующего ученого явления путем простого наблюдения, опроса, теста или эксперимента затруднено или невозможно в силу сложности или труднодоступности. Тогда прибегают к созданию искусственной модели изучаемого феномена, повторяющей его основные параметры и предполагаемые свойства.

**Задание 1.** Вспомните (представьте) и запишите жизненные и профессиональные ситуации (не менее 5), в которых возникает необходимость в психологических знаниях.

**Задание 2.** Напишите, какие знания и умения, полученные в ходе изучения психологии, могут потребоваться в Вашей будущей профессиональной деятельности.

**Задание 3.** Дайте определения следующим понятиям психологии: *объектом* психологии является...; *предметом* психологии является...

**Задание 4.** Какие феномены психологии относятся к перечисленным типам явлений: психические процессы, психические свойства, психические состояния

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение психологии как науки.
2. В чем состоят различия между научной и житейской психологией?
3. Что является предметом психологии?
4. Какие психические процессы вы знаете?
5. В чем основное отличие психических состояний и психических процессов?
6. Назовите основные свойства личности.
7. Какие методы психологических исследований вы знаете?
8. Перечислите отрасли психологии. Какие задачи они решают?

## **Тема 2. История развития психологии**

**Цель** – *изучить этапы формирования научного психологического знания, сформировать представление о том, как осознавались проблемы, изобретались гипотезы, строились концепции, готовившие почву для современной науки о психической организации человека.*

Психология прошла длинный путь развития. Выделяют основные этапы ее развития:

I этап – *психология как наука о душе*. Такое определение психологии было дано более двух тысяч лет назад. Наличием души пытались объяснить все непонятные явления в жизни человека.

II этап – *психология как наука о сознании*. Возникает в XVII в. в связи с развитием естественных наук. Способность думать, чувствовать, желать называли сознанием. Основным методом изучения считалось наблюдение человека за самим собой и описание фактов.

III этап – *психология как наука о поведении*. Возникает в XX веке. Задача психологии – ставить эксперименты и наблюдать за тем, что можно непосредственно увидеть, а именно: поведение, поступки, реакции человека (мотивы, вызывающие поступки, не учитывались).

IV этап – *психология как наука, изучающая объективные закономерности, проявления и механизмы психики*.

В XVIII в. происходит зарождение эмпирической психологии. В книгах немецкого философа Х. Вольфа «Рациональная психология» и «Эмпирическая психология» этот термин впервые появляется в научном обиходе для обозначения направления в психологической науке, основной принцип которого состоит в наблюдении за конкретными психическими явлениями, их классификации и установлении проверенной опытным путем закономерной связи между ними.

Выделение психологии в самостоятельную науку произошло в 60-х гг. XIX в. Оно было связано с созданием Экспериментальной психологической лаборатории в Лейпциге (позже – Институт экспериментальной психологии), основанной В. Вундтом (1832-1920).

Основоположником отечественной научной психологии считается И. М. Сеченов (1829-1905).

Значительный вклад в развитие психологии XX в. внесли: Б. Г. Ананьев (1907-1972), изучавший проблемы восприятия и психологии педагогической оценки; А. Н. Леонтьев (1903-1979), создавший новую психологическую теорию – «теорию деятельности»; С. Л. Рубинштейн (1889-1960), опубликовавший в 1942 г. фундаментальный обобщающий труд «Основы общей психологии»; П. Я. Гальперин (1902-1988), создавший теорию поэтапного формирования умственных действий.

**Задание 1.** Заполните таблицу, раскрывая суть предмета изучения психологии на разных её этапах (табл. 1).

Таблица 1

Этапы развития и предмет изучения психологии

Этап развития психологии	Предмет изучения
1 этап	
2 этап	
3 этап	
4 этап	

**Задание 2.** Используя литературу, найдите и зафиксируйте понятие о душе на разных этапах развития психологии с указанием автора теории и источника, проведите сравнительный анализ.

**Задание 3.** Подготовьте материал для проведения анализа психологических теорий в Средние века, в Новое время, в эпоху Просвещения.

#### **Контрольные вопросы**

1. Сколько этапов развития психологии Вы можете назвать? Что являлось предметом изучения на каждом этапе?
2. Расскажите об особенностях Античной психологии.
3. Дайте характеристику психологической мысли в Средние века.
4. Особенности психологической мысли в Новое время (17 в.).
5. Какие психологические теории разработаны в эпоху Просвещения (18 в.).
6. Как происходило зарождение психологии как самостоятельной науки (19 в.).

### **Тема 3. Психика как продукт и фактор эволюционного процесса. Сознание человека**

*Цель – изучить понятие «психика»; охарактеризовать основные свойства и процесс происхождения психики; рассмотреть особенности психического отражения, функции психики; изучить понятия сознание и бессознательное в психике человека.*

*Психика – это свойство живой высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении субъектом объективного мира, в построении субъектом картины этого мира и регуляции на этой основе своего поведения и деятельности. Из этого определения следуют основные свойства психики:*

1) психика – это свойство только живой материи, причем не просто живой, а живой высокоорганизованной материи;

2) главная особенность психики заключается в способности отражать объективный мир, т. е. живая высокоорганизованная материя, обладающая психикой, способна получать информацию об окружающем мире и создавать образ – копию материальных объектов реального мира;

3) получаемая живым существом информация об окружающем мире служит основой для регуляции внутренней среды

живого организма и формирования его поведения, т. е. живая высокоорганизованная материя, обладающая психикой, способна реагировать на изменения внешней среды и воздействия ее объектов.

Психика человека обеспечивает активное взаимодействие его с окружающим миром. Сущность психики состоит в *отражении действительности*. Психическое отражение действительности характеризуется следующими особенностями:

- оно субъективно, индивидуально, своеобразно, так как внешние воздействия преломляются через призму знаний, опыта человека, его потребностей и интересов;
- оно избирательно, так как человек целенаправленно воспринимает и понимает мир, в котором ищет способ реализации своих потребностей и интересов;
- оно непрерывно как движение от простого созерцания к абстрактному мышлению, к более полному и глубокому познанию мира.

Таким образом, психика – это «субъективный образ объективного мира».

*Онтогенез* – процесс развития психики отдельного, индивидуального организма.

*Филогенез* – процесс возникновения и исторического развития психики животных в ходе истории человечества.

Основными функциями психики являются:

- *отражение*;
- *регулирование*;
- *сохранение целостности организма*.

*Сознание* – высший уровень психического отражения и регуляции, присущий только человеку как общественно-историческому существу. С практической точки зрения сознание можно рассматривать как непрерывно меняющуюся совокупность чувственных и умственных образов, непосредственно представляющих перед субъектом в его внутреннем мире и предвосхищающих его практическую деятельность. Сознание изучают многие науки – философия, антропология, нейрофизиология, социология, психология, физиология и др.

Все психические явления можно разделить на две группы. Первые осознаются самим человеком. Проявление вторых не отражается в сознании человека – их называют *неосознаваемыми*

*процессами, или бессознательным. Бессознательное* – это совокупность психических процессов, актов, состояний, обусловленных такими воздействиями, во влиянии которых на свое поведение человек не отдает себе отчета. Здесь нет ни самоконтроля, ни самооценки.

**Задание 1.** Определите и запишите в тетради, какая форма поведения животных проявляется в следующих примерах.

А. Дельфины быстро обучаются. Так они научились ловить пищу на лету, аккуратно брать её с тарелочки. Дельфины позволяли запрягать себя в упряжку, чтобы возить плотик с человеком.

Б. Молодые бобры были выращены вдали от родителей и ничего не могли от них перенять. Когда бобры выросли, им положили в клетку строительный материал. Они немедленно построили плотину по всем правилам, хотя никогда не видели не только плотины, но и реки.

**Задание 2.** Проведите сравнительный анализ работы правого и левого полушарий мозга.

**Задание 3.** Из приведенных суждений отберите верные и аргументируйте свой выбор.

1. Развитие психики определяется необходимостью приспособления организма к среде.

2. У растений можно обнаружить примитивные формы психической организации.

3. Каждая новая ступень психического развития животных есть новый шаг в усложнении физической организации.

4. Развитие психики животных проходит стадии элементарной сенсорной и перцептивной психики.

5. У многих животных существует разделение труда с последовательной сменой функций.

6. Врожденный пусковой механизм инстинктивных поведенческих актов одинаков для всех видов животных.

7. Общение животных по своему содержанию и характеру аналогично общению людей.

8. Основу всех без исключения форм поведения животных составляют инстинкты.

**Задание 4.** Выполнить тест.

1. *Рефлексы...* а) всегда имеют врожденную природу; б) свойственны только низшим животным; в) исчезают по мере восхождения

организма по эволюционной лестнице; г) могут быть произвольно заторможены; д) все ответы верны; е) все ответы неверны.

2. *Инстинктивное поведение...* а) врожденно; б) направлено на выживание организма; в) имеет общие механизмы у всех биологических видов; г) все ответы верны; д) все ответы неверны.

3. *Импринтинг...* а) может быть направлен на любой объект; б) возникает благодаря скрещиванию; в) никогда не угасает; г) может быть актуализирован в любом возрасте; д) все ответы верны; е) все ответы неверны.

4. *Высшая форма психического отражения, интегрирующая все другие формы отражения и свойственная только человеку, – это...* а) самосознание; б) воля; в) память; г) сознание; д) все ответы верны; е) все ответы неверны.

5. *Высшие психические функции характеризуются...* а) осознанностью; б) произвольностью; в) зависимостью от биологических условий; г) общностью для животных и человека; д) все ответы верны; е) все ответы неверны.

### **Контрольные вопросы**

1. В чём отличие психики от других явлений окружающего мира?
2. Каковы основные функции и проявления психики?
3. Расскажите о связи психики с работой мозга.
4. Как взаимосвязано развитие форм поведения и отражательной функции в процессе эволюции? Связано ли это с развитием нервной системы?
5. Назовите основные характеристики сознания.
6. Дайте определение бессознательного в психике человека, приведите примеры.

### **Тема 4. Чувственные формы освоения действительности (ощущения и восприятие)**

*Цель – изучить понятия «ощущения» и «восприятие»; рассмотреть классификацию ощущений, суть работы анализаторов; познакомиться с понятием «пороги ощущений», с видами и свойствами восприятия.*

*Ощущение* – простейший познавательный психический процесс, в ходе которого происходит отражение отдельных свойств, качеств, сторон действительности, ее предметов и явлений, связей между ними, а также внутренних состояний организма, непосредственно воздействующих на органы чувств человека.

Ощущение является источником наших знаний о мире и самих себе. Способность к ощущениям имеется у всех живых организмов, обладающих нервной системой. Осознаваемые ощущения характерны только для живых существ, имеющих головной мозг.

Физиологическим механизмом ощущений является механизм анализатора.

Для того чтобы ощущение возникло, необходимо, чтобы вызывающий его стимул достиг определенного значения, называемого *абсолютным нижним порогом ощущения*. Для каждого вида ощущений существуют свои пороги.

Наибольшая сила раздражителя, при которой еще возникает ощущение данного вида, называется *верхним абсолютным порогом ощущения*.

*Дифференциальный порог* – наименьшая величина различий между раздражителями, когда разница между ними еще улавливается.

Английским физиологом Ч. Шеррингтоном была предложена классификация ощущений:

*Экстероцептивные ощущения* – это ощущения, возникающие при воздействии внешних раздражителей на анализаторы человека, расположенные на поверхности тела.

*Проприоцептивные ощущения* – это ощущения, отражающие движение и положение частей тела человека.

*Интероцептивные ощущения* – это ощущения, отражающие состояние внутренней среды организма человека.

*Восприятие* – это целостное отражение предметов и явлений объективного мира при их непосредственном воздействии в данный момент на органы чувств.

Способность к восприятию мира в виде образов есть только у человека и у некоторых высших представителей животного мира. Вместе с процессами ощущения восприятие обеспечивает непосредственную ориентировку в окружающем мире. Оно предполагает выделение из комплекса зафиксированных признаков основных и наиболее существенных с одновременным отвлечением от несущественных. В отличие от ощущений, отражающих отдельные качества реальности, с помощью восприятия создается интегральная картина действительности. Восприятие всегда субъективно, так как одну и ту же информацию люди воспринимают по-разному в зависимости от способностей, интересов, жизненного опыта и т. д.

К основным *свойствам восприятия* относятся:

*целостность* – внутренняя органическая взаимосвязь частей и целого в образе;

*предметность* – объект воспринимается человеком как обособленное в пространстве и времени отдельное физическое тело;

*обобщенность* – отнесение каждого образа к некоторому классу объектов;

*константность* – относительное постоянство восприятия образа, сохранение за объектом его параметров независимо от условий его восприятия (расстояния, освещения и т. д.);

*осмысленность* – понимание сущности воспринимаемого объекта в процессе восприятия;

*избирательность* – преимущественное выделение одних объектов перед другими в процессе восприятия.

**Задание 1.** Вспомните несколько особенно ярких впечатлений из вашей жизни. Какие образы появляются у вас в сознании: зрительные, слуховые или какие-то еще? Опишите все те ощущения, которые у вас возникали в это время.

**Задание 2.** Определите, в какой из ситуаций имеет место ощущение:

а) Стрелка прибора упорно держалась на красной отметке, и кочегару стало ясно, что котлы вот-вот взорвутся.

б) Войдя в воду, девушка почувствовала, что она холоднее, чем воздух.

в) На полу валялся длинный кусок провода, отливающий медью.

г) С трудом разобрав первое слово песни, она, тем не менее, узнала звучащую мелодию.

д) В комнате было совершенно темно, но едва уловимый аромат роз говорил о том, что она обитаема.

**Задание 3.** Приведите примеры проявления в различных жизненных и профессиональных ситуациях основных свойств восприятия.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «Ощущения». Какова роль ощущений в жизни человека?
2. Расскажите о классификации ощущений по Ч. Шеррингтону.
3. Назовите отделы анализатора, схематично нарисуйте их.
4. Перечислите пороги ощущений, раскройте их смысл.
5. Дайте определение восприятию как психическому процессу.
6. Какие свойства восприятия открыты в психологии?
7. Сформулируйте законы восприятия и раскройте их суть.

## Тема 5. Память и воображение

**Цель** – познакомить обучаемых с особенностями памяти, рассмотреть виды, процессы, механизмы; охарактеризовать воображение, изучить его функции и виды.

*Память* – это психический процесс получения, хранения и воспроизведения человеком жизненного опыта.

Человек запоминает наиболее прочно те факты, события и явления, которые имеют для него, для его деятельности особенно важное значение.

Продуктивность памяти в значительной степени зависит от волевых качеств человека, от его общей культуры и его кругозора. Таким образом, характер памяти, ее продуктивность связаны с особенностями личности.

*Классификация памяти по времени сохранения материала:*

1) *Мгновенная (иконическая, эхоическая) память* – это вид памяти, связанный с удержанием информации, воспринятой органами чувств, без какой бы то ни было ее переработки; ее длительность от 0,1 до 0,5 с. Мгновенная память представляет собой остаточное впечатление, которое возникает от непосредственного восприятия стимулов.

2) *Кратковременная память* – это вид памяти, характеризующийся сохранением воспринимаемой информации без ее повторения в течение (в среднем) 20 с. Кратковременная память сохраняет обобщенный образ воспринятого и работает без предварительной сознательной установки на запоминание. Кратковременная память связана с актуальным сознанием человека: сохраняется та информация, которая осознается и соотносится с актуальными потребностями и интересами человека.

3) *Оперативная память* – вид памяти, обслуживающий непосредственно осуществляемые человеком актуальные действия и рассчитанный на хранение информации в течение заранее заданного определенного срока в диапазоне от нескольких секунд до нескольких дней или месяцев. Срок хранения информации определяется задачей, вставшей перед человеком, и рассчитан на ее решение.

4) *Долговременная память* – это вид памяти, обеспечивающий хранение информации в течение практически неограниченного срока.

5) *Генетическая память* – вид памяти, позволяющий хранить информацию в генотипе, передавая и воспроизводя ее по наследству.

*Воображение* – это процесс преобразования представлений, отражающих реальную действительность, и создание на этой основе новых представлений.

Благодаря воображению человек творит, разумно планирует свою деятельность и управляет ею. Почти вся человеческая материальная и духовная культура является продуктом воображения и творчества людей.

Воображение может быть четырех основных видов: активное, пассивное, продуктивное и репродуктивное.

*Активное воображение* характеризуется тем, что, пользуясь им, человек по собственному желанию, усилием воли вызывает у себя соответствующие образы. Образы пассивного воображения возникают спонтанно, помимо воли и желания человека.

*Пассивное воображение* - это самопроизвольное создание новых образов. Оно происходит при ослаблении деятельности сознания.

*Продуктивное воображение* отличается тем, что в нем действительность сознательно конструируется человеком, а не просто механически копируется или воссоздается. Но при этом в образе она все же творчески преобразуется.

В *репродуктивном воображении* ставится задача воспроизвести реальность в том виде, какова она есть, и хотя здесь также присутствует элемент фантазии, такое воображение больше напоминает восприятие или память, чем творчество.

Есть и другие виды воображения. Это – сновидения, галлюцинации, грезы и мечты.

*Функции воображения*: представление действительности в образах и возможность пользоваться ими, решая задачи; регулирование эмоциональных состояний; произвольная регуляция познавательных процессов и состояний человека; формирование внутреннего плана действий; планирование и программирование деятельности.

**Задание 1.** Какие виды памяти наиболее важны для представителей следующих профессий? Учитель математики; врач; артист театра; парфюмер; водитель автомобиля; фигурист; кулинар.

**Задание 2.** Заполните таблицу 2, назвав основные процессы памяти и дав им краткую характеристику.

Таблица 2

Характеристика процессов памяти

Процессы памяти	Краткая характеристика

**Задание 3.** Напишите рекомендации для эффективного запоминания учебного материала.

**Задание 4.** Определите вид воображения.

1. Незначительная переработка имеющихся представлений.
2. Образы воображения продуцируются спонтанно, под влиянием захвативших человека эмоций.
3. Для данного вида воображения характерно осознание цели и мотивов деятельности, ради чего человек должен продуцировать новые образы.
4. Создание образов желаемого будущего.
5. Действительность сознательно конструируется человеком, преобразуется, а не просто механически копируется или воссоздается.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику памяти как познавательному психическому процессу.
2. Какую информацию человек запоминает лучше всего?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные процессы памяти.
4. Назовите и охарактеризуйте виды памяти.
5. Какие способы запоминания существуют?
6. Дайте характеристику воображения как психического процесса. Перечислите функции.
7. Какие виды воображения вы знаете? Приведите их классификацию.
8. Раскройте роль воображения в решении творческих задач.

## Тема 6. Внимание как психический процесс

*Цель – сформировать представление о внимании как избирательной направленности и сосредоточенности психической деятельности, определить роль внимания в обеспечении различных психических процессов; изучить его функции и виды.*

*Внимание – это избирательная направленность сознания субъекта на объект, ее сохранение и поддержание в течение определенного периода времени; это процесс сознательного или бессознательного отбора одной информации, поступающей через органы чувств, и игнорирование другой.*

*В современной психологической науке принято выделять несколько основных видов внимания.*

*Виды внимания по характеру участия воли в данном процессе:*

1) *Непроизвольное внимание* – это внимание, возникающее без всякого намерения человека, без заранее поставленной цели, не требующее волевых усилий (деятельность захватывает человека сама по себе).

2) *Произвольное внимание* – внимание, возникающее вследствие сознательно поставленной цели и требующее определенных волевых усилий. Направленность и концентрация сознания при этом зависит не от особенностей самих предметов, а от поставленной цели, задачи, воли человека.

3) *Послепроизвольное внимание* – это такой вид внимания, который подобно произвольному носит целенаправленный характер, но не требует постоянных волевых усилий (когда в процессе деятельности возникает интерес).

*Принято выделять следующие свойства внимания.*

*Объем внимания* – количество единиц информации, одновременно находящихся в сфере сознания человека; численная характеристика среднего объема внимания человека выражается законом «7+2».

*Устойчивость внимания* – способность в течение длительного времени удерживать внимание на каком-либо предмете или объекте деятельности. Показатель устойчивости внимания – высокая продуктивность деятельности (объем, точность, качество).

*Концентрация внимания* – степень или интенсивность сосредоточенности внимания на одних объектах и его отвлеченности от других.

*Переключаемость внимания* – способность быстро *сознательно* переходить от одной деятельности к другой или с одного объекта на другой. Переключаемость означает способность быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации.

*Отвлекаемость* – непроизвольное перемещение внимания с одного объекта на другой. Возникает при действии посторонних раздражителей на человека, занятого в этот момент какой-либо деятельностью.

*Распределение внимания* – способность рассредоточить внимание на значительном пространстве, выполняя параллельно несколько видов деятельности или несколько различных действий.

**Задание 1.** Приведите примеры проявления основных видов внимания и условий, которые их вызывают.

**Задание 2.** Какие виды и свойства внимания проявляются в следующих ситуациях:

а) Гроссмейстер ведет одновременную игру с несколькими опытными шахматистами.

б) Выпускник усиленно готовится к экзамену по геометрии.

в) Читая рассказы Л.Н. Толстого, школьница слышит громкую музыку, доносящуюся из окна.

г) Ученикам нужно прослушать небольшой рассказ и назвать встретившиеся в нем прилагательные.

д) Рабочую тишину в классе нарушают звуки сигнализации припаркованной во дворе школы машины.

е) Получив новые учебники, дети стали с интересом их рассматривать, не обращая внимания на речь учителя.

**Задание 3.** Опишите ситуации, в которых проявляются основные свойства внимания (устойчивость, концентрация, распределение, переключение).

**Задание 4.** Чтобы во время учебных занятий или самостоятельных занятий вы были в состоянии управлять своим произвольным вниманием, о каких условиях его организации и поддержания следует помнить?

**Задание 5.** Определите, какие способы привлечения внимания (повторение, новизна, изменение интенсивности, контрастные цвета, формы или размеры, искусственное подогревание общественного интереса) использованы в следующих случаях.

- а) Женщина нарисовала на своей черной машине белую полосу.
- б) Учитель повышает голос и кричит: «Тихо!».
- в) У прилавка на рынке, где можно поторговаться, постоянно собирается много покупателей.
- г) Мать постоянно твердит своему ребенку: «Не забудь убрать свою комнату».
- д) Взрослый человек обливает каждого встречного из водяного пистолета.
- е) Новый преподаватель входит в аудиторию и молча ждет, когда установится тишина.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «внимание» в психологии? Каковы его функции?
2. Назовите виды внимания и охарактеризуйте их.
3. Какие свойства внимания существуют? В чём их суть?
4. Чем отличаются произвольное и послепроизвольное внимание?
5. Какие способы тренировки внимания вы знаете?

## **Тема 7. Мышление и речь**

*Цель – определить понятие мышления; рассмотреть виды мышления и мыслительные операции; изучить особенности речи, ее виды; познакомиться с теориями и концепциями развития мышления и речи.*

*Мышление* – это психический процесс, который характеризуется обобщенным и опосредованным отражением действительности в ее связях и отношениях.

На практике мышление как отдельный психический процесс не существует. Оно незримо присутствует во всех других познавательных процессах: в восприятии, внимании, воображении, памяти – и развивает их работу.

Мышление тесным образом связано с действием. *Специфическим признаком мышления является неразрывная связь с речью.*

По генезису развития различают мышление: наглядно-действенное; наглядно-образное; словесно-логическое; абстрактно-логическое.

*Наглядно-действенное мышление* – вид мышления, опирающийся на непосредственное восприятие предметов в процессе

действий с ними. Это мышление есть наиболее элементарный вид мышления, возникающий в практической деятельности и являющийся основой для формирования более сложных видов мышления.

*Наглядно-образное мышление* – вид мышления, характеризующийся опорой на представления и образы. При наглядно-образном мышлении ситуация преобразуется в плане образа или представления.

*Словесно-логическое мышление* – вид мышления, осуществляемый при помощи логических операций с понятиями. При словесно-логическом мышлении, оперируя логическими понятиями, субъект может познавать существенные закономерности и ненаблюдаемые взаимосвязи исследуемой реальности.

*Абстрактно-логическое (отвлеченное) мышление* – вид мышления, основанный на выделении существенных свойств и связей предмета и отвлечении от других, несущественных.

В структуре мышления можно выделить следующие логические операции: *анализ, синтез, абстракцию, обобщение, конкретизацию, сравнение.*

*Анализ* – мысленное расчленение объекта на составляющие его элементы с последующим их сравнением. Например, психолог проводит анализ личностных качеств своего клиента на основании результатов теста Кеттела.

*Синтез* – объединение отдельных компонентов в целое. Обычно соседствует с анализом. Продолжая предыдущий пример, представим себе, как психолог, после анализа нескольких тестов, строит обобщенный психологический портрет человека.

*Абстрагирование* – выделение одной стороны предмета или явления, которые в реальности как отдельная не существует. В результате абстракции формируются понятия. В качестве примера можно взять понятие «надежность», как низкую вероятность поломки какой-нибудь разновидности бытовых приборов.

*Обобщение* – выделение общих существенных свойств в сравниваемых объектах. Например, произведя анализ продаж отдельных сортов хлеба, хозяин пекарни приходит к выводу, что наилучшим спросом пользуются сдобные булочки, независимо от их размеров и начинок.

*Конкретизация* – операция, обратная обобщению, выделение у предмета или явления характерных именно для него черт,

не связанных с чертами, общими для класса предмета или явления. Например, хозяин мини-пекарни, выяснив повышенный спрос на сладкие булочки, решает выпекать их новый вид – с кунжутом и клубничной начинкой.

Кроме перечисленных мыслительных операций выделяют также *формы мышления*.

*Понятие* – мысль, в которой отражаются общие, существенные признаки предметов и явлений. Например, в понятие «человек» входят такие существенные признаки, как трудовая деятельность, прямохождение, членораздельная речь и т. д. Отличие понятия от представления состоит в том, что представление – это всегда образ, а понятие – это мысль, выраженная в слове. Кроме того, представление включает в себя как существенные, так и несущественные признаки, а понятие – только существенные. Содержание понятий раскрывается в суждениях.

*Суждение* – есть отражение связей между предметами и явлениями или между их свойствами и признаками.

Из двух или более суждений можно построить следующую по сложности форму мышления – умозаключение.

*Умозаключение* – такая связь между понятиями или суждениями, в результате которой из одного или нескольких суждений мы получаем новое суждение.

Понятие *речи* в психологии расшифровывается как система используемых человеком звуковых сигналов, письменных обозначений для передачи информационного багажа.

*Функции речи.*

*Сигнификативная или номинативная.* Суть её состоит в том, чтобы обозначить, дать название, объектам и явлениям вокруг нас. Благодаря ей, взаимопонимание между людьми строится на изначально общей системе обозначения предметов, как говорящим, так и воспринимающим информацию.

*Обобщающая.* Она занимается тем, что выделяет ведущие признаки, сущность, предметов и объединяет их в группы по какому-то схожим параметрам. Слово обозначает не отдельный предмет, а целую группу предметов, схожих с ним и всегда является носителем их выделяющихся признаков. Данная функция неразрывно связана с мышлением.

*Коммуникативная.* Обеспечивает передачу информации. От двух вышеуказанных функций она отличается тем, что имеет

проявление как в устной, так и в письменной речи. Такое её отличие имеет отношение к внутренним психологическим процессам

**Задание 1.** В какой из ситуаций обращение к мышлению не требуется:

а) Все 30 лампочек елочной гирлянды неожиданно погасли, но телевизор работал.

б) Во время урока учитель задал вопрос «как по-английски «граница»?»

в) Надо было разжечь костер, но ни спичек, ни зажигалки у туристов не нашлось.

г) Передвинуть тяжелый шкаф можно было только вчетвером, но Сидоров был совершенно один.

**Задание 2.** Определите, какие виды мышления проявляются в приведенных ниже ситуациях: а) Написание журналистом аналитической статьи. б) Изготовление портным выкройки по имеющимся размерам. в) Составление свидетелем словесного описания преступника. г) Собираение ребенком конструктора. д) Проектирование дизайнером интерьера помещения. е) Составление учителем вопросов к контрольной работе. ж) Принятие диспетчером по управлению движением транспорта решения о немедленных действиях. з) Нахождение автослесарем поломки в автомобиле. и) Составление архитектором будущего плана постройки. к) Перекладывание вещей на полке с места на место с целью найти способ наилучшего их размещения. л) Решение учебной задачи новым способом.

**Задание 3.** Приведите примеры ситуаций и учебных заданий, в которых актуализируются мыслительные операции (анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение, конкретизация).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «мышление».
2. Какие виды мышления существуют. Перечислите классификации мышления по различным основаниям.
3. Назовите мыслительные операции и раскройте их суть.
4. Сформулируйте определение понятия «речь».
5. Какие виды речи вы знаете?
6. Каковы особенности внутренней речи?
7. Как соотносятся мышление и речь?

## Тема 8. Введение в психологию личности

**Цель** – изучить понятия «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность»; познакомиться с теориями личности в психологии, структурными компонентами личности.

Для социально-психологического анализа личности следует четко разграничить понятия «личность», «индивид», «индивидуальность», «человек».

Наиболее общим является понятие «человек» - биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия, пользоваться ими в процессе общественного труда. Поскольку сознание, речь и пр. не передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них прижизненно, используют понятие «индивид» - как биологический организм, носитель общих генотипических наследственных свойств биологического вида (индивидом мы рождаемся) и понятие «личность» – как социально-психологическую сущность человека, формирующуюся в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения).

Однако в современной психологии выделяют несколько подходов к изучению личности. Каждый подход имеет свою теорию, свои представления о свойствах и структурах личности, свои методы их измерения.

Теория личности – это совокупность гипотез, или предположений о природе и механизмах развития личности. Теория личности пытается не только объяснить, но и предсказать поведение человека.

### *Психодинамическая теория личности*

Основоположником психодинамической теории личности, также известной под названием «классический психоанализ», является австрийский ученый З. Фрейд.

Личность формируется в течение первых шести лет жизни. Доминирует в структуре личности бессознательное. Сексуальные и агрессивные влечения, составляющие основную часть либидо,

человеком не осознаются. Структура личности, по Фрейдю имеет три составляющие: «Оно» (*Ид*), «Я» (*Эго*) и «Сверх-Я» (*Суперэго*). «Оно» – это собственно бессознательное, включающее глубинные влечения, мотивы и потребности, функционирует в соответствии с принципом удовольствия. «Я» – самосознание человека, восприятие и оценка им собственной личности и поведения. «Сверх-Я» – структура, содержащая социальные нормы, установки, моральные ценности того общества, в котором живет человек

#### *Гуманистическая теория личности*

Главным источником развития личности представители гуманистической психологии (К. Роджерс, А. Маслоу) считают врожденные тенденции к *самоактуализации*. Развитие личности есть развертывание этих врожденных тенденций. Цель жизни, согласно К. Роджерсу, – реализовать весь свой врожденный потенциал, быть «полностью функционирующей личностью», т.е. человеком, который использует все свои способности и таланты, реализует свой потенциал и движется к полному познанию себя, своих переживаний, следуя своей истинной природе.

#### *Когнитивная теория личности*

Когнитивная теория личности близка к гуманистической, однако в ней имеется ряд существенных отличий. Основоположником этого подхода является американский психолог Дж. Келли. По его мнению, единственное, что человек хочет знать в жизни – это то, что с ним произошло и что с ним произойдет в будущем. Главным источником развития личности, согласно Келли, является среда, социальное окружение. Когнитивная теория подчеркивает влияние интеллектуальных процессов на поведение человека (от лат. *cognoscere* – знать).

#### *Деятельностная теория личности*

Эта теория получила наибольшее распространение в отечественной психологии. Среди исследователей, внесших наибольший вклад в ее развитие, следует назвать С. Л. Рубинштейна, А. Н. Леонтьева, К. А. Абульханову-Славскую и А. В. Брушлинского. В этом подходе отрицается биологическое и, тем более, психологическое наследование личностных свойств. Главным источником развития личности, согласно этой теории, является *деятельность*. Деятельность понимается как сложная динамическая система взаимодействий субъекта (активного человека) с миром (с обществом), в процессе которых формируются свойства личности.

В личности выделяются следующие психологические составляющие, или подструктуры: самосознание; направленность личности; темперамент и характер; психические процессы и состояния; способности и задатки; психический опыт личности (С. Л. Рубинштейн).

**Задание 1.** Нарисуйте таблицу в соответствии с психологической структурой личности: познавательная сфера, потребностно-мотивационная сфера, эмоциональная сфера, волевая сфера, способности, характер, самосознание. Напишите в каждой группе перечень пяти личностных свойств.

**Задание 2.** Напишите эссе-рассуждение о формировании личности с учетом всех вышеприведенных теорий личности (экликтический подход).

**Задание 3.** Из приведенных примеров выберите те, которые характеризует поведение человека как индивида и как личность. Обоснуйте ответы.

а) У девочки наблюдается медлительность в моторике, в речи, в мышлении, в возникновении чувств. Она медленно и с трудом переключается с одного вида деятельности на другой.

б) Сотрудник рассказывает коллеге, как он распределяет рабочее время.

в) Учитель внес предложения, осуществление которых значительно повысило успеваемость в школе.

г) У студента К. прекрасная дикция и приятный голос.

д) Мальчик записался в шахматный клуб.

е) Девушка отличается выразительной мимикой, резкими движениями и быстрой походкой.

### **Контрольные вопросы**

- 1 Что такое личность?
- 2 Каковы основные компоненты структуры личности?
- 3 Каково соотношение понятий «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность»?
- 4 Раскройте понятие «структура личности».
- 5 Какова роль направленности личности в жизнедеятельности человека?
- 6 Чем обуславливается и как осуществляется формирование и развитие личности?

## Тема 9. Темперамент, характер, способности

**Цель** – познакомиться с понятиями «темперамент», «характер», «способности»; изучить особенности, типы и классификации этих психологических феноменов.

*Темперамент* (от лат. temperamentum – надлежащее соотношение частей, соразмерность) – это совокупность индивидуальных, относительно устойчивых психодинамических свойств психики человека, проявляющихся в его поведении и деятельности.

Свойства темперамента наиболее устойчивы и постоянны по сравнению с другими психическими свойствами личности, например свойствами характера, поскольку их физиологической основой являются свойства центральной нервной системы.

Отечественный исследователь И. П. Павлов теоретически обосновал и экспериментально подтвердил взаимосвязь темперамента и динамических свойств центральной нервной системы. Им было выделено три основных свойства нервной системы:

- сила (возбуждения – торможения);
- уравновешенность;
- подвижность нервных процессов.

Разные сочетания свойств, характерных для того или иного типа нервной системы, служат физиологической основой четырех типов темперамента (табл. 3).

Таблица 3

Соотношение свойств типов нервной системы и типов темперамента

Свойства нервной системы	Тип нервной системы			
	Сильный			Слабый
	Безудержный	Живой	Инертный	
Сила	Сильный	Сильный	Сильный	Слабый
Уравновешенность	Неуравновешенный	Уравновешенный	Уравновешенный	Неуравновешенный
Подвижность	Подвижный	Подвижный	Инертный	Подвижный или инертный
Темперамент	<b>Холерик</b>	<b>Сангвиник</b>	<b>Флегматик</b>	<b>Меланхолик</b>

*Характер* – индивидуальное сочетание наиболее устойчивых, существенных приобретенных особенностей личности, проявляющихся в поведении человека, в определенном отношении: *к себе*,

к другим людям, к порученному делу, к проявлению в характере волевых качеств.

Среди свойств характера принято различать *общие (глобальные) и частные*. Глобальные свойства характера оказывают свое действие на широкую сферу поведенческих проявлений. Принято выделять пять глобальных черт характера (А. Г. Шмелев, М. В. Бодунов, У. Норман и др.):

- 1) самоуверенность – неуверенность;
- 2) согласие, дружелюбие – враждебность;
- 3) сознательность – импульсивность;
- 4) эмоциональная стабильность – тревожность;
- 5) интеллектуальная гибкость – ригидность.

*Способности* – это такие индивидуально-психологические особенности человека, которые отвечают требованиям данной деятельности и являются условием ее успешного выполнения.

Способность не может возникнуть без соответствующей конкретной деятельности.

Способности не только проявляются в деятельности, но и создаются в этой деятельности. Они всегда являются результатом развития. По самому своему существу способность есть понятие динамическое - существует только в движении, только в развитии.

Исходной предпосылкой для развития способностей служат врожденные задатки.

В психологии выделяется два основных вида способностей: специальные и общие.

*Общие способности* имеют значение во многих сферах деятельности. К ним в первую очередь относятся познавательные способности: развитость внимания, памяти, воображения, интеллект. Немалую роль среди общих способностей играет волевая сфера – такие качества, как упорство, целеустремленность, настойчивость, самостоятельность.

*Специальные способности* связаны с конкретной деятельностью. Они в ней проявляются и в ней же развиваются. Если вы никогда не брали в руки карандаш или кисть и не пытались ничего нарисовать, то и никогда не узнаете, есть ли у вас способности к рисованию. Точнее, предрасположенность к развитию этих способностей. Каждая специальная способность – это сложный набор врожденных задатков, качеств, свойств личности. Играя важную

роль в данной деятельности, они могут не иметь никакого значения для развития другой. Например, музыкальный слух никак не поможет научиться рисовать.

**Задание 1.** Спрогнозируйте, как свойства темперамента под влиянием воздействующих на них социальных условий могут трансформироваться в черты характера.

**Задание 2.** Какие черты характера проявляются в следующих ситуациях:

- а) Человек тщательно готовится к публичному выступлению.
- б) Девочка постоянно разбрасывает свои вещи, несмотря на замечания матери.
- в) Школьник часто приходит на занятия с невыполненными уроками.
- г) Старший брат не желает делиться сладостями с младшим.
- д) Студент сильно волнуется перед экзаменами.
- е) Сотрудник не любит, когда его публично хвалит начальство.
- ж) В компании друзей он всегда в центре внимания.

**Задание 3.** Для каких профессий необходимы следующие виды способностей: мнемические; интеллектуальные; коммуникативные; художественные; психомоторные; эмпатийные; творческие; вокальные; сенсорно-перцептивные (зрительные, слуховые, обонятельные, осязательные, вкусовые); организаторские; учебные; речевые.

**Задание 4.** Восемнадцатилетний юноша в минуты размышлений о своем призвании, выборе профессии сокрушается из-за отсутствия у себя каких-либо способностей. Что можно порекомендовать ему, чтобы восстановить его веру в собственные силы?

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «темперамент». Как связан темперамент со свойствами центральной нервной системы?
2. Охарактеризуйте типы темперамента.
3. Как определяют понятие «характер» в психологии?
4. В каких сферах жизни человека проявляется характер?
5. Какова связь темперамента и характера? Обозначьте основные подходы.
6. Что понимают под акцентуацией характера? Охарактеризуйте основные акцентуации характера.
7. Дайте определение понятию «способности».
8. Расскажите о классификациях способностей.

## Тема 10. Эмоции, мотивация и воля

**Цель** – познакомиться с понятиями «эмоции», «мотивация», «воля»; изучить особенности, функции, типы и классификации этих психологических феноменов.

*Эмоции* – особая сфера психических явлений, которая в форме непосредственных переживаний отражает субъективную оценку внешней и внутренней ситуации, результатов своей практической деятельности с точки зрения их значимости, благоприятности или неблагоприятности для жизнедеятельности данного субъекта.

*Эмоции обладают рядом функций.*

1) *Сигнальная.* Ее сущность состоит в том, чтобы подавать эмоциональный сигнал как реакцию на то или иное воздействие внешней среды или внутреннее состояние организма. Ощущение дискомфорта или удовольствия вызывает у человека определенные эмоции. Эти эмоции служат сигналом к действиям по устранению дискомфорта или сигналом к фиксации источника удовольствия.

Эмоции имеют внешние проявления, выражающиеся в мимике, движениях.

2) *Регулятивная.* Эмоции могут регулировать функционирование как отдельных психических процессов, так и деятельность человека в целом. Положительный эмоциональный фон повышает качество деятельности. Тоскливое настроение может довести до того, что все «из рук валится».

3) *Познавательная.* Эмоции могут как стимулировать, так и подавлять процесс познания. Если человеку интересно, любопытно что-либо, он будет охотнее включаться в процесс познания, чем если объект ему неприятен, вызывает отвращение или просто скуку.

Традиционно выделяют следующие виды эмоциональных процессов: *аффекты, собственно эмоции, стрессы, настроения, чувства.*

*Мотивация* – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность; это относительно устойчивая и индивидуально неповторимая система мотивов.

Выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию.

*Внутренняя мотивация* связана с получением удовлетворения от уже имеющегося объекта, выполняемой деятельности.

Внутренняя мотивация проявляется в виде интереса. Будучи заинтересованным в чем-либо, человек легко мотивируется, не испытывает сложностей при работе с объектом интереса и не требует вознаграждения.

*Внешняя мотивация* обусловлена различными внешними обстоятельствами. Внешняя мотивация может быть положительной (стремление к успеху) и отрицательной (избегание неудачи).

Мотивация как процесс состоит из шести основных стадий.

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребности.
3. Определение целей действия.
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения за осуществление действия.
6. Устранение потребности.

*Воля* – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков.

Воля обладает двумя противоположно направленными, но взаимосвязанными функциями: *побудительной и тормозящей*.

*Побудительная функция* обеспечивается активностью человека, которая порождает действие в силу специфики внутренних состояний субъекта, обнаруживающихся в момент самого действия.

*Тормозящая функция* воли не всегда препятствует получению положительного результата деятельности. Выступая в единстве с побудительной функцией, она характеризуется сдерживанием нежелательных проявлений активности.

*Структура волевого действия* выглядит как последовательное осуществление следующих этапов:

- 1) постановка целевой задачи и появление стремления к ее достижению;
- 2) осознание путей к достижению цели;
- 3) возникновение мотивов, утверждающих или отрицающих эти возможности;
- 4) борьба мотивов, итогом которой является выбор решения;
- 5) принятие одной из возможностей в качестве решения;
- 6) осуществление принятого решения.

### **Задание 1.**

Определите, актуализация каких эмоций происходит в следующих ситуациях.

а) Учитель видит, что ученик списывает контрольную работу у соседа, и делает ему замечание.

б) Опытная массажистка делает пациенту массаж спины.

в) Придя домой с работы, мама видит сидящего на пороге щенка.

г) Девушка получила от любимого письмо из армии.

д) Крупная рыба порвала у рыбака леску на удочке.

е) Девушка поздно вечером одна идет по темной улице.

ж) Заходя в автобус, юноша случайно наступил женщине на полу пальто, и та накричала на него.

з) В жаркий летний полдень на даче мужчина обливается прохладной водой.

**Задание 2.** Перечислите известные вам чувства и классифицируйте их по группам (интеллектуальные, моральные и эстетические).

**Задание 3.** Составьте список внешних и внутренних мотивов, при выполнении которых человек испытывает удовлетворенность своей работой.

**Задание 4.** Запишите в тетради одно из желаемых для вас действий и опишите его структуру как волевого действия.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «эмоции» в психологии.
2. Перечислите функции эмоций и раскройте их суть.
3. Какие основные эмоциональные состояния человека Вы можете назвать? Расскажите о них.
4. Объясните различие понятий мотив и мотивация.
5. Раскройте смысл стадий мотивации как процесса.
6. Дайте характеристику воли как процесса сознательного регулирования поведения.
7. Каково содержание структурных компонентов волевого действия.

## Тема 11. Психология общения

**Цель** – рассмотреть понятие «общение», изучить содержание трех сторон общения, его функции и виды; охарактеризовать уровни общения и явления, возникающие в его процессе.

*Общение* – сложный, многогранный процесс, выступающий одновременно как процесс информационный, взаимодействие и отношение людей друг к другу, как процесс взаимовлияния друг на друга и процесс сопереживания и взаимопонимания.

*Основные функции общения:* 1) информационно-коммуникативная (связана с приемом и передачей информации, познанием людьми друг друга); 2) регуляционно-коммуникативная (регуляция людьми поведения друг друга, организация совместной деятельности); 3) аффективно-коммуникативная (определяет эмоциональную сферу человека).

*Виды общения:*

1) по положению коммуникантов в пространстве и времени – контактное и дистантное общение;

2) по наличию или отсутствию какого-либо опосредующего «аппарата» - непосредственное (контакт) и опосредованное (косвенное);

3) по форме языка – устное и письменное;

4) с точки зрения позиции я-говорящего и ты-слушающего – диалогическое и монологическое;

5) с точки зрения количества участников – межличностное, групповое, массовое;

6) с точки зрения обстановки общения и взаимоотношений общающихся – частное и официальное;

7) по использованию или неиспользованию средств языка – вербальное (речевое, словесное), невербальное (бессловесное с использованием мимики, жестов, позы).

*Стороны общения:*

*Коммуникативная* – обмен информацией между участниками общения в совместной деятельности с помощью вербальных и невербальных средств (Коммуникатор – передает информацию, реципиент – получает информацию).

*Интерактивная* – взаимодействие общающихся, обмен поступками, действиями.

*Перцептивная* – восприятие общающимися друг друга.

**Уровни общения:**

- 1) внутриличностное – общение человека с самим собой, когда он развивает идеи, планы, готовится к общению с кем-то;
- 2) межличностное – общение между 2 и более людьми;
- 3) общественное – общение с большой аудиторией.

*Важнейшая цель и итог общения – удовлетворение своих биологических, социальных и духовных потребностей.*

**Явления общения:**

А) Эмоциональное переживание в общении составляет основу дружбы и любви. Положительная эмоциональная связь в общении возникает, когда установки и ожидания людей реализуются в процессе общения.

Б) Формирование картины мира – при сопоставлении представлений окружающих со своими. Человек осознает, каков окружающий его мир и каков он сам в мире. Образ собственного Я.

В) Изменение человека в процессе общения: а) естественное (как результат общения); б) направленное (в процессе формирования личности: учитель-ученик).

Г) Совместная работа – узловой момент общения. Она зависит от лидера (руководителя группы), социальных, политических, государственных установок. В результате могут сформироваться конструктивные и иные формы отношений.

Общение вербальное основано на *диалоге* – беседе 2-х людей и *полилоге* (нескольких людей). Диалог – в форме вопросов и ответов, происходит постоянная смена ролей. Если кто-то из партнеров отказывается от своих реплик, то диалог превращается в *монолог*.

**Задание 1.** Опишите три хорошо знакомых вам ситуаций общения и проанализируйте их по следующим параметрам: функции общения, уровни общения, вид общения (частное, официальное).

**Задание 2.** Выполните тест «Оценка уровня общительности (В.Ф. Ряховского).

**Задание 3.** Определите виды общения, актуализирующиеся в следующих ситуациях. (Вариантов ответа может быть несколько)

- а) Оказавшись в скучной компании, парень рассказывает веселые истории и анекдоты.

б) Не застав друга дома, мальчик оставляет ему у соседей записку с просьбой позвонить.

в) Заметив знакомую, идущую по другую сторону дороги, девушка приветливо улыбнулась ей и помахала рукой.

г) Подойдя к автобусной остановке, мужчина поинтересовался у окружающих, давно ли прошла «шестерка».

д) Мэр города обращается по радио к горожанам с призывом принять активное участие в субботнике.

е) Просматривая образцы обоев, супруги рассуждают, какие из них лучше подойдут для детской комнаты.

ж) Ребенок после прогулки просит у мамы бутерброд.

**Задание 4.** Прочтите приведенные ниже зарисовки. Воспользуйтесь вашими знаниями о невербальной коммуникации и расшифруйте, что хотел сказать своим поступком каждый из персонажей.

а) Даша собрала свои длинные светлые волосы в тугий узел на затылке, надела одолженный у матери строгий костюм в тонкую полоску и черные классические туфли, сложила папки с документами в портфель и отправилась на собеседование.

б) После семейной ссоры Эдуард нарисовал портрет жены в черных и серых тонах. Рисунок он повесил на зеркало перед ее туалетным столиком.

в) Начальник похвалил Галю за хорошую работу и потрепал по плечу. Девушка поспешно отстранилась.

г) Таня оглядела переполненный людьми пляж и расстелила свое полотенце в метре от симпатичного молодого человека.

д) Во время объяснения новой темы двое учеников с азартом играют в «Морской бой». Учитель, заметив это, делает паузу в своем рассказе и пристально смотрит на ребят.

#### **Контрольные вопросы**

1. Воспроизведите определение общения, охарактеризуйте его содержание.
2. Назовите средства коммуникации.
3. Дайте характеристику интерактивной стороны общения. Охарактеризуйте основные типы взаимодействия.
4. Что такое перцепция?
5. Объясните суть идентификации и рефлексии.
6. Какие уровни общения существуют?
7. В чём суть социально-ролевого общения?

## Тема 12. Личность в группе

*Цель – рассмотреть понятие «группа», изучить виды групп; охарактеризовать внутригрупповое взаимодействие; раскрыть суть коллектива и социальных ролей.*

Социальная сущность человека проявляется прежде всего в его деятельности, общении с другими людьми. Изолированный от других людей человек не может развиваться как личность.

Общение происходит в группах и коллективах, оказывающих большое влияние на позицию, направленность и самооценку личности и др. Эти общности неоднородны и могут быть классифицированы по нескольким основаниям: близости и глубине складывающихся отношений; принципу образования, отношению личности к нормам группы и др.

В зависимости от близости и глубины складывающихся отношений выделяют первичную группу.

*Первичная группа* – относительно устойчивое и немногочисленное по составу, связанное общими целями объединение людей, в котором осуществляется непосредственный контакт между его членами. Все, кто входит в нее, знают друг друга лично и общаются между собой в процессе решения стоящей перед ними задачи. Размер первичной группы не может быть менее двух, но не превышает 30 - 40 человек. Такие объединения, как семья, производственная бригада, экипаж самолета, зимовщики полярной станции, школьный класс или студенческая группа, могут быть названы первичными группами. Человек одновременно может входить в несколько первичных групп.

Круг общения человека внутри группы представляет собой микрогруппу. Как правило, такая группа немногочисленна (2-7 человек). Человек остается членом первичной группы и не обрывает с ней контакты.

По принципу и способу образования различают реальные и условные, официальные и неофициальные группы.

*Реальная группа* – фактически существующие объединения людей с реальными связями и взаимоотношениями их членов, с целями и задачами. Реальная группа может существовать временно или длительно, быть малой или большой.

Общность людей, составленную номинально, называют *условной группой*. Например, спортивные журналисты решают образовать команду, состоящую из лучших футболистов мира. Они отбирают звезд первой величины и объединяют их в списке. Эти люди никогда не соберутся и не будут играть вместе. Но эта группа составлена и условно существует.

Официальная и неофициальная группы. *Официальная (формальная) группа* создается на основе штатного расписания, устава или других официальных документов. Отделы на производстве, штат сотрудников – это примеры официальных групп. Между членами такой группы устанавливаются деловые контакты, регламентируемые документами. Они предполагают соподчинение или равенство, большую или меньшую ответственность за выполнение задачи. Такая группа может перестраиваться, но опять-таки на основе приказа или постановления.

*Неофициальные группы* возникают на основе единой психологической мотивации-симпатии, близости взглядов и убеждений, признания авторитетности, компетентности. Такая группа не предусматривается штатным расписанием или уставом. Так складываются группы на основе общности интересов или увлечений. Симпатии и привязанности цементируют группу. Если они исчезают, группа распадается.

По признаку отношения личности к нормам группы выделяют референтную группу.

*Референтная (эталонная) группа* – это реально существующая или воображаемая группа, взгляды, нормы которой служат образцом для личности.

Иногда личность, являясь членом одной группы, считает идеалом ценности другой группы.

Группа оказывает сильное влияние на формирование различных сторон личности. В качестве первичной группы был назван коллектив.

*Коллектив* – это группа людей, объединенных едиными целями, подчиненными целям общества. Важнейший признак коллектива – общественная значимость целей и задач – остается неизменным. Если этого признака нет, то группа не может называться коллективом.

Личность в различных группах (семья, учебная, дружеская) занимает определенное положение, обладает неким статусом, к нему предъявляются определенные требования.

*Социальная роль – это соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.*

Освоение социальных ролей – часть процесса социализации личности. Примерами социальных ролей являются также половые роли, профессиональные, этнические. Развитая личность может использовать ролевое поведение как инструмент адаптации к определенным социальным ситуациям, в то же время не сливаясь, не идентифицируясь с ролью.

Социальная роль распадается на ролевые ожидания – то, чего согласно «правилам игры» ждут от той или иной роли, и на ролевое поведение – то, что человек реально выполняет в рамках своей роли.

**Задание 1.** Упражнение «Фазовая структура процесса дискуссии».

Группа делится на микрогруппы по 5-7 человек. За 10 минут каждая микрогруппа должна решить, где они совместно могли провести бы свободное время, они все большие друзья и хотят провести воскресенье вместе – время и место действия должны быть реальными. Затем проанализировать: насколько полно принятое решение удовлетворяет каждого? Как менялось отношение к проблеме и предложениям по ходу дискуссии? Кто был лидером? Каков способ достижения согласия? Какие фазы были в ходе дискуссии? (Фаза ориентировки в проблеме, фаза выдвижения предложения, фаза выбора наиболее удовлетворяющего варианта).

**Задание 2.** Охарактеризуйте нижеприведенные формы общения и укажите мотивы той или иной формы. В качестве примера приведите примеры в форме ситуаций

Интимно-личная форма:

1. Эмоционального сопереживания;
2. Доверия и понимания;
3. Самоутверждения среди сверстников;
4. Взаимопомощи и сотрудничества со сверстниками;
5. Самовыражения;
6. Самореализации среди сверстников.

Стихийно-групповая форма:

1. Социальной идентификации с группой сверстников, более старших ребят;

2. Гедонистический (удовольствия от совместных развлечений);
  3. Самоутверждения среди сверстников и взрослых;
  4. Самовыражения;
  5. Самореализации в группе;
  6. Доверия и взаимопонимания со сверстниками;
  7. Эмоционального сопереживания.
- Социально-ориентированная форма:
1. Общественного самоутверждения;
  2. Взаимопомощи и сотрудничества со сверстниками и со взрослыми;
  3. Самореализации в общем деле;
  4. Самовыражения своего «Я» в обществе;
  5. Доверия и понимания со стороны сверстников и взрослых;
  6. Эмоционального сопереживания.

#### **Контрольные вопросы**

1. Воспроизведите определение общения, охарактеризуйте его содержание.
2. Назовите средства коммуникации.
3. Дайте характеристику интерактивной стороны общения. Охарактеризуйте основные типы взаимодействия.
4. Что такое перцепция?
5. Объясните суть идентификации и рефлексии.
6. Какие уровни общения существуют?
7. В чём суть социально-ролевого общения?

#### **Тема 13. Предмет и основные этапы развития педагогики**

*Цель – рассмотреть предмет, объект, задачи педагогики, изучить основные категории педагогики; охарактеризовать этапы развития педагогики и связь педагогики с другими науками; познакомиться с методами исследования в педагогике.*

*Педагогика – это наука о сущности, закономерностях, принципах, методах и формах обучения и воспитания человека.*

*Предметом педагогики как науки является педагогический процесс, т. е. процесс обучения и воспитания человека как особая функция общества, реализуемая в условиях той или иной педагогической системы.*

*Объектами* педагогики могут быть ученики, воспитанники, учебные коллективы, учителя, воспитатели, педагогические коллективы, а также относящиеся к области воспитания и образования явления, которые обуславливают развитие индивида в процессе целенаправленной деятельности общества.

*Задачами* педагогики являются: нахождение закономерностей образования, обучения, воспитания; изучение и обобщение практического опыта педагогической деятельности; разработка новых методов, средств, форм, систем обучения и воспитания; прогнозирование развития образовательных систем; внедрение результатов педагогических исследований в практику, расширение связей теории и практики; разработка новых концепций, учебных программ, стандартов, учебников и учебно-методических материалов.

Основными *категориями* педагогики являются: обучение, воспитание, образование, развитие, самообразование, педагогический процесс, педагогическая система, педагогическая деятельность, педагогическая технология, педагогическое взаимодействие.

*Обучение* – специально организованный, целенаправленный и управляемый процесс взаимодействия педагога и учеников, результатом которого является усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие ума, дарований учеников в соответствии с поставленными целями.

*Воспитание* – это процесс целенаправленного формирования личности, одна из центральных категорий в педагогике.

*Образование* – единый процесс физического и духовного формирования личности, процесс социализации, целенаправленно и сознательно ориентированный на некоторые идеальные образы, на исторически обусловленные, более или менее четко зафиксированные в общественном сознании социальные эталоны.

*Развитие* – это объективный процесс внутреннего, последовательного количественного и качественного изменения физических и духовных сил человека, освоение им внутреннего – индивидуально-психологического и внешнего – общечеловеческого (культурного богатства) потенциалов возможностей.

Почти каждый из нас связывает слово «педагогика» со школой и процессом обучения. Первое упоминание о школе обнаружено в древнеегипетских папирусах за 2,5 тыс. лет до н. э. В них упоминается, что жрецы обучали детей фараонов началам арифметики

и геометрии. Свое название педагогика получила от функции, которую в Древней Греции исполняли рабы, специально приставленные к детям из аристократических семей. Этим рабам родители поручали присмотр за своими детьми, когда те шли к учителям, либо на прогулках. Их называли педагогами. Позже данный термин закрепился за всем связанным с обучением и воспитанием подрастающего поколения, а затем стал обозначать и собственно науку.

Окончательное выделение педагогики в самостоятельную науку завершилось с выходом трудов выдающегося чешского мыслителя-гуманиста, педагога и писателя Яна Амоса Коменского (1592-1670) и его основополагающего труда – «Великая дидактика», изданного в 1657 г. Именно в этой книге были разработаны основные вопросы теории и практики учебной работы с детьми. Я. А. Коменский внес в педагогику весомый вклад:

- впервые обосновал идею всеобщего обучения;
- создал систему связанных ступеней обучения;
- внедрил и теоретически обосновал классно-урочную систему обучения;
- разработал основные принципы обучения (сознательность, наглядность, постепенность, последовательность, прочность, посильность);
- изложил основные требования к учебнику;
- сформулировал основные требования к учителю.

Идеи Коменского получили дальнейшее развитие в трудах педагогов XVIII-XIX вв. Ж. Ж. Руссо, И. Г. Песталоцци.

**Задание 1.** Найдите в рекомендованной литературе и запишите в тетради определения следующих понятий: самообразование, педагогический процесс, педагогическая система, педагогическая деятельность, педагогическая технология, педагогическое взаимодействие.

**Задание 2.** Проведите сравнительный анализ термина «воспитание», используя словари в: философии, психологии, педагогике, социологии.

**Задание 3.** Педагогику называют и наукой, и искусством. Вы скажите свою точку зрения по этому поводу. Составьте эссе на тему.

**Задание 4.** Проанализируйте следующие пословицы и поговорки. Определите, какие из них имеют элементы народной мудрости, а какие являются спорными и даже ошибочными: У семи нянек дитя без глазу. Терпи казак, атаманом будешь. Первый блин всегда комом. Ложка дегтя бочку меда портит. С кем поведешься, от того и наберешься. Мал золотник, да дорог. С молоду прорешка – под старость дыра. Не хочу учиться, а хочу жениться. Летами ушел, а умом не дошел. Нет пророков в своем отечестве. Берегись бед пока их нет. Чужой ум – не попутчик. Счастье без ума – дырявая сума. Конец – делу венец.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что изучает педагогика? Каковы ее задачи?
2. Какие категории педагогики Вы знаете? Сформулируйте их определения.
3. Какое значение имеют связи педагогики с другими науками о человеке, и в чем эти связи выражаются?
4. Какие страны и почему следует считать прародиной образования?
5. Охарактеризуйте основные этапы развития педагогики.
6. Расскажите о значении трудов Я. А. Коменского для развития педагогики. Какие его идеи являются основополагающими?
7. Перечислите методы исследования в педагогике и раскройте их смысл.

#### **Тема 14. Цели и идеалы образования и воспитания**

**Цель** – рассмотреть понятия гуманизм», «общечеловеческие ценности»; охарактеризовать культурно-гуманистические функции образования; сформировать представление о значении общечеловеческих ценностей в жизни современного человека.

Воспитательный процесс в значительной степени носит целенаправленный характер. Он предполагает определенное направление воспитательных усилий, осознание их конечных целей, а также включает в себя содержательную сторону и средства достижения этих целей. Цели же воспитания определяются идейными и ценностными установками, которые провозглашает то или иное сообщество.

Воспитание базируется на *принципах гуманизма*.

*Гуманизм* (от лат. Humanus – человеческий, человечный) прежде всего означает человечность человека: любовь к людям, высокий уровень психологической терпимости (толерантности), мягкость в человеческих отношениях, уважение к личности и ее достоинству. В конечном счете понятие гуманизм оформляется как система ценностных ориентации, в центре которых лежит признание человека в качестве высшей ценности. На основе всего вышеизложенного можно дать такую обобщающую характеристику гуманизма: гуманизм – это совокупность идей и ценностей, утверждающих универсальную значимость человеческого бытия в целом и отдельной личности в частности.

Мера гуманизации воспитательного процесса определяется тем, насколько этот процесс создает предпосылки для самореализации личности, раскрытия всех заложенных в ней природных задатков, ее способности к свободе, ответственности и творчеству.

С содержательной стороны реализация принципов гуманизма в воспитательном процессе означает проявление *общечеловеческих ценностей*.

В понятие «общечеловеческие ценности» в данном случае вкладывается два дополняющих друг друга смысла:

*во-первых*, общечеловеческие ценности - это ценности значимые не для какого-то узкого ограниченного круга людей (социальной группы, класса, партии, государства), а как то, что имеет значение для всего человечества. Они в той или иной форме присущи всем социальным общностям, социальным группам, народам, хотя не у всех выражены одинаковым образом.

*во-вторых*, общечеловеческие ценности - это предельные, исторически и социально нелокализуемые ценности. Выражаясь философским языком, можно сказать, что это трансцендентные (запредельные) ценности, то есть ценности, которые носят абсолютный характер, вечные ценности. Верующие люди, осмысливая общечеловеческие ценности с позиций религии, считают, что эти ценности имеют божественную природу. В их основе лежит идея Бога как абсолютного воплощения Добра, Истины, Справедливости, Красоты и т.д. Для неверующих людей, секулярного сознания за общечеловеческими ценностями стоит многовековой опыт человечества, его потенциалов и устремлений. Они являются плодом «общественного договора», всеобщего согласия и т.д.

Признание образования в качестве общечеловеческой ценности подтверждается конституционально закрепленным правом человека на образование в большинстве стран.

Можно выделить следующие *культурно-гуманистические функции образования*:

1. развитие духовных сил, способностей и умений, позволяющих человеку преодолевать жизненные препятствия;
2. формирование характера и моральной ответственности в ситуациях адаптации к социальной и природной сферам;
3. обеспечение возможностей для личностного и профессионального роста и для осуществления самореализации;
4. овладение средствами, необходимыми для достижения интеллектуально-нравственной свободы, личной автономии и счастья;
5. создание условий для саморазвития творческой индивидуальности и раскрытия духовных потенций.

*Образование выступает средством трансляции культуры*, овладевая которой человек не только адаптируется к условиям постоянно изменяющегося социума, но и становится способным к неадаптивной активности, позволяющей выходить за пределы заданного, развивать собственную субъективность и приумножать потенциал мировой цивилизации.

Одним из наиболее значимых выводов, вытекающих из осмысления культурно-гуманистических функций образования, является его *общая направленность на гармоничное развитие личности*, которое есть назначение, призвание, задача каждого человека. При этом каждый компонент образовательной системы вносит свой вклад в решение гуманистической цели образования.

**Задание 1.** На основе рекомендованной литературы изучите следующие вопросы:

1. Цели, содержание и структура непрерывного образования.
2. Единство образования и самообразования.
3. Особенности образования взрослых.
4. Содержание и система образования в России.
5. Система дополнительного общего и дополнительного профессионального образования.

**Задание 2.** Участвуя в дискуссии, ответьте на вопрос: важны ли общечеловеческие ценности в жизни современного человека?

### Контрольные вопросы

1. Раскройте понятия «гуманизм», «гуманизация образования».
2. Что такое общечеловеческие ценности?
3. Какое место в жизни современного общества и современной образовательной системы играют общечеловеческие ценности?
4. В чем заключается общечеловеческая ценность образования?
5. Назовите культурно-гуманистические функции образования.
6. Как вы понимаете фразу «гармоничное развитие личности»?

### Тема 15. Средства и методы педагогического воздействия на личность

*Цель – познакомиться с понятием «методы воздействия на личность»; охарактеризовать педагогические методы воздействия на личность; сформировать представление об использовании методов воздействия на личность в педагогической деятельности и в жизни людей.*

*Метод воздействия на личность – это система педагогических приемов, позволяющих решать те или иные педагогические задачи.*

Методы воздействия на личность оказывают комплексное воздействие на учащихся и крайне редко применяются изолированно, вне связи друг с другом. Любая группировка (классификация) методов условна, а рассмотрение каждого из них в отдельности приводится лишь для удобства анализа и выделения их характерных особенностей.

Рассмотрим одну из классификаций методов воздействия на личность:

1. Убеждение;
2. Упражнение и приучение;
3. Обучение;
4. Методы стимулирования.

*Убеждение – это разностороннее воздействие на разум, чувства и волю человека с целью формирования у него желаемых качеств. В зависимости от направленности педагогического воздействия убеждение может выступать как доказательство, как внушение, или как их комбинация. Если мы хотим убедить учащегося в истинности какого-то научного положения, то мы обращаемся*

к его разуму, и в этом случае необходимо выстроить логически безупречную цепочку аргументов, что и будет доказательством.

Чем же один человек может убедить другого человека? Словом, делом, примером, в том числе и личным.

Важнейшую роль в убеждении с помощью слова играют такие приемы как беседа, лекция, диспут.

*Беседа.* Главная функция беседы - привлечь самих учащихся к оценке событий, поступков, явлений жизни и на этой основе сформировать у них желаемое отношение к окружающей действительности, к своим гражданским и нравственным обязанностям. Иногда воспитанники совершают проступки, не придавая им особого значения, не осознавая их вреда.

*Лекция.* Лекция - это развернутое, продолжительное и систематическое изложение сущности той или иной учебной, научной, воспитательной или иной проблемы. Основа лекции - теоретическое обобщение, а конкретные факты, составляющие основу беседы, в лекции служат лишь иллюстрацией или исходным отправным моментом.

*Диспут.* Столкновение мнений с целью формирования суждений и оценок. Диспут учит умению защищать свои взгляды, убеждать в них других людей и в то же время требует мужества отказаться от ложной точки зрения, выдержки не отступить от этических норм и требований, хотя иногда это так хочется в полемическом задоре. Диспут еще ценен тем, что знания, добытые в ходе столкновения мнений, отличаются высокой мерой обобщенности, глубиной, прочностью и сознательностью усвоения.

*Пример* как метод педагогического воздействия основывается на стремлении воспитанников к подражанию, однако его психолого-педагогический эффект не ограничивается стимулированием их приспособительной деятельности.

Еще древнеримский философ Сенека утверждал: «Трудно привести к добру нравоучением, легко примером». А великий педагог *Ян Амос Коменский* в своем труде «*Великая дидактика*» подчеркивал, что дети учатся раньше «подражать, чем познавать», и если к этому присовокупить мнение Л.Н. Толстого о том, что все воспитание сводится к доброму примеру, да вспомнить всем известную поговорку «с кем поведешься...», то можно утверждать, что педагогическая сила и знание примера понимается и признается буквально всеми.

*Упражнение* – это планомерно организованное выполнение воспитанниками различных действий, практических дел с целью формирования и развития их личности.

*Приучение* – это организация планомерного и регулярного выполнения воспитанниками определенных действий в целях формирования хороших привычек. Или, говоря по другому: приучение – это упражнение с целью выработки хороших привычек.

Упражнение занимает большое место в обучении, так как лежит в основе формирования умений и выработки навыков на всех его практических и практико-теоретических этапах.

Упражнение (приучение) как метод педагогического воздействия применяется для решения самых разнообразных задач гражданского, нравственного, физического и эстетического восприятия и развития. Без систематического применения разумно поставленных упражнений нельзя добиться действенности воспитательной работы.

Номенклатура и классификация методов *обучения* характеризуются большим разнообразием в зависимости от того, какое основание избирается для их разработки. Из самой сути методов следует, что они должны отвечать на вопрос «как?» и показывать, как действует педагог и как действует учащийся.

Подразделяют методы по доминирующим средствам на словесные, наглядные и практические. Их классифицируют также в зависимости от основных дидактических задач на: 1) методы приобретения новых знаний; 2) методы формирования умений, навыков и применения знаний на практике; 3) методы проверки и оценки знаний, умений и навыков.

*Стимулировать* – значит побуждать, давать импульс, толчок мысли, чувству и действию. Определенное стимулирующее действие уже заложено внутри каждого метода. Но есть методы, главное назначение которых – оказывать дополнительное стимулирующее влияние и как бы усиливать действие других методов, которые по отношению к стимулирующим (дополнительным) принято называть основными.

К методам стимулирования относят: соревнование, поощрение, наказание.

**Задание 1.** Какие методы воздействия на личность вы используете в следующих ситуациях?

1. Каждый день утром мама Коли с трудом будит его.
2. Катя делает ошибки при исполнении музыкального произведения.
3. Кирилл курит.
4. Группа студентов получила первое место на конкурсе КВН.
5. Александр хочет научиться ездить на автомобиле.

**Задание 2.** Игра «Убеждение». Выберите форму выступления – убеждения и в течение трёх минут придумайте свою речь убеждение. Ваша задача убедить слушателей в сказанном вами (Например, проводите друга на другую работу, поздравьте друга друга со столетним или двухсотлетним юбилеем и т.д.) По окончании игры выявляются победители.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия «метод», «прием» педагогического воздействия.
2. Какие методы педагогического воздействия вы можете назвать?
3. В чём суть убеждения? Какие формы убеждения знаете?
4. Проанализируйте, в каких случаях лучше применять упражнения, а в каких приучения?
5. Чем объясняется многообразие классификаций методов обучения?
6. Перечислите методы стимулирования. Каков психологический механизм методов стимулирования?

### **Тема 16. Дидактика и её принципы**

**Цель** – познакомиться с понятиями «дидактика»; «принципы обучения»; охарактеризовать основные проблемы дидактики; сформировать представление о сути основных принципов дидактики.

В переводе с греческого «дидактикос» означает «поучающий». Дидактикой называется общая теория обучения. Это особая часть педагогики, изучающая закономерности общего процесса образования и воспитания в обучении. Целью дидактики является разрешение целого ряда проблем в теории.

1. Установление целей и задач теории. Это важно потому, что без них обучение не будет полноценным.
2. Анализ процесса обучения и открытие его закономерностей.

3. Обоснование принципов и правил обучения, опираясь на закономерности.

4. Определение содержания обучения. Сюда входит в первую очередь отбор того материала, который ученик обязан усвоить, а также выбор практических упражнений, которые помогут закрепить эти знания.

5. Конкретизация базисных суждений о формах организации обучения.

6. Разъяснение учителям методов обучения, способов, как различными путями достичь основной цели – качественного обучения учащихся.

7. Характеристика материальных средств, с помощью которых выполняются задачи обучения.

Дидактика занимается общими проблемами обучения, не затрагивая особенностей каждого отдельно взятого предмета.

Самой главной функцией дидактики остается научное обоснование практики обучения. В тесной связи с дидактикой находятся методики преподавания, цель которых – конкретное обучение по отдельным учебным дисциплинам.

Дидактика тесно взаимосвязана с другими науками, например с философией, социологией, логикой, психологией и пр. Методологическую основу дидактики представляет теория познания, занимающаяся источниками, закономерностями, формами и методами познания окружающей действительности.

Принцип в переводе с латинского – *principium* – означает «основа, первоначало». В современном трактовании это понятие принято считать руководящей идеей, основным правилом, важнейшим требованием к деятельности, которая является следствием закономерностей, установленных наукой. *Принципами процесса обучения называют главные требования к организации и проведению обучения.* Их выполнение дает возможность решать задачи, связанные с всесторонним, гармоническим развитием личности.

Существуют следующие дидактические правила и принципы.

1. *Научности* направлен на то, чтобы учащиеся получали достоверные знания, соответствующие современным требованиям. Более того, учащиеся в процессе обучения должны иметь представление о научных методах исследования. Это отличительный принцип отечественной дидактики, основанный на принципе познаваемости окружающего мира и способности человека правильно

трактовать его явления. Принцип научности связан не только с содержанием образования, но и с методами обучения, которые должны постоянно совершенствоваться.

2. *Систематичности и последовательности* в обучении впервые был предложен Я. Коменским. Вот что он писал по этому поводу: «...Как в природе все сцепляется одно с другим, так и в обучении нужно связывать все одно с другим...». Об этом принципе говорили и другие исследователи: И. Г. Песталоцци, К. Д. Ушинский и пр.

Знания, умения и навыки должны усваиваться систематично, в определенной последовательности. Однако здесь не следует забывать и о логичности изучаемого материала.

3. *Связи теории с практикой* также является основным, характерным для отечественной дидактики. Очень часто сначала осваивается теория, а затем полученные знания применяются на практике. Применение знаний на практике дает возможность углубить усвоение и формирование умения и навыков.

4. *Сознательности, активности и самостоятельности в обучении*. Сознательное приобретение знаний означает понимание обучаемыми смысла того, что они рассматривают и усваивают. От того, насколько верно будет понят фактический материал, зависит сознательное усвоение программы. Следует отметить, что в этом процессе не менее весомую роль играет мыслительная деятельность учащегося, которая дает возможность сформировать необходимые посылы для приобретения знаний, умений и навыков. Неосмысленно приобретенные знания путем формального заучивания не представляют ценности, так как вряд ли могут быть применены на практике. Это так называемые формальные знания. Они лишь засоряют мозг, оставаясь по сути бесполезными. Такие знания не могут быть основой для научного мировоззрения.

5. *Наглядности* на протяжении всей истории развития дидактики тоже был довольно популярным. Одним из первых о нем заговорил Я. Коменский. Он представлял обучение таким образом: «Видимое – для восприятия зрением, слышимое – слухом, запахи – обонянием, подлежащее вкусу – вкусом, доступное осязанию – путем осязания».

К. Д. Ушинский усмотрел в наглядности связь с психологическими особенностями детей, которые «мыслят формами, звуками, красками, ощущениями». По мнению исследователя, наглядное

обучение «строится не на отвлеченных представлениях и словах, а на конкретных образах, непосредственно воспринятых ребенком.

6. *Доступности обучения* – соответствие содержания, характера и объема учебного материала степени подготовки обучаемых и развития их познавательных способностей. Доступность обучения тесно связана с возрастом учащихся, но это не единственный фактор, который необходимо учитывать. К другим обстоятельствам, влияющим на доступность обучения, относят соблюдение ряда дидактических принципов: подбор учебного материала, использование рациональных методов обучения, мастерство и личность самого учителя.

Я. Коменский обозначил в работе «Великая дидактика» «основы легкости обучения и учения»:

*А. «Идти от легкого к трудному»;*

*Б. «От известного к неизвестному»;*

*В. «От близкого к далекому».*

7. *Прочности знаний, умений и навыков.* Этот дидактический принцип говорит о необходимости стремиться к прочности усваиваемых знаний. Они должны воспроизводиться и применяться в разнообразных ситуациях. Такие знания и умения требуются для продолжения дальнейшего образования, для формирования научного мировоззрения, подготовки к практической деятельности и т. п.

8. *Учета индивидуальных особенностей в коллективной учебной работе со школьниками.* Этот принцип широко применяется в отечественной дидактике. Благодаря ему обеспечивается успешное обучение, воспитание и развитие каждого учащегося. Педагог должен глубоко понять индивидуальные особенности каждого своего ученика. Используя эти знания во благо, он непременно сумеет повысить эффективность обучения.

От того, насколько точно будут соблюдаться принципы, зависит уровень усвоения материала и объем полученных знаний.

**Задание 1.** Кто является автором трактата «Великая дидактика, представляющего универсальное искусство обучения всех всему»: Я.А. Коменский; И. Песталоцци; В. Ратке; Э. Роттердамский.

**Задание 2.** Соотнесите верно проблемные вопросы дидактики и взаимосвязанные с ними общие категории (табл. 4).

Проблемные вопросы и категории дидактики

Проблемные вопросы	Категории
1. Для чего учить? Зачем учить? Кого учить?	А. законы, закономерности, принципы, правила обучения;
2. Законы, закономерности, принципы, правила обучения;	Б. содержание обучения (образования);
3. Чему учить?	В. педагогический менеджмент;
4. Как учить?	Г. методы обучения (образования), формы организации обучения, технологии обучения (образования);
	Д. цели обучения (образования).

**Задание 3.** Среди перечисленных выделите основные категории дидактики, которые она содержит в качестве теории обучения: интраверсивность; воспитание; обучение; преподавание; учение; процесс обучения; закономерности и принципы обучения; психологические акцентуации; содержание образования; методы обучения; схоластика; средства обучения; формы обучения; результаты обучения.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «дидактика», «прием» педагогического воздействия.
2. Какие проблемы в теории решает дидактика?
3. Перечислите науки, с которыми связана дидактика?
4. Что такое принципы обучения?
5. Какие принципы дидактики вы знаете? Передайте их суть.

### Тема 17. Воспитание

**Цель** – познакомиться с понятием «воспитание»; охарактеризовать цель, виды, содержание, закономерности воспитания; сформировать представление о принципах и методах воспитания.

*Воспитание* – одна из основных категорий в педагогике.

В педагогике понятие «воспитание» употребляют в широком и узком смыслах. В широком смысле воспитание – это специально организованное, целенаправленное и управляемое воздействие коллектива, воспитателей на воспитуемого с целью формирования

у него заданных качеств, осуществляемое в учебно-воспитательных учреждениях и охватывающее весь учебно-воспитательный процесс. В узком смысле – это процесс и результат воспитательной работы, направленной на решение конкретных воспитательных задач.

*Воспитание* – это процесс целенаправленного формирования личности, специально организованное, управляемое и контролируемое взаимодействие воспитателей и воспитанников, ориентированное на достижение цели воспитания.

Классификация *видов воспитания* осуществляется по различным основаниям (рис. 1).



Рис. 1. Виды воспитания

*Цель воспитания* – определяющая характеристика воспитательного процесса, она выражает общую устремленность воспитания, это будущее, на достижение которого направлены главные усилия.

Под *содержанием воспитания* понимают специально отобранную и признанную обществом систему элементов объективного социального опыта человечества (взглядов и убеждений, качеств и черт личности, устойчивых привычек поведения), которые надо усвоить и которые соответствуют поставленным целям и задачам.

В воспитательном процессе в числе других закономерностей можно выделить несколько *основных закономерностей воспитания*.

1. Обусловленность целей и задач воспитательной работы конституционными, мировоззренческими, нравственно-этическими ориентирами и позициями, правовыми рамками трудовой деятельности. В связи с этим основные руководящие линии воспитательной работы должны исходить от государственных структур.

2. Зависимость результатов воспитания не только от воспитательной деятельности, но и от реальных условий, характера взаимодействия с ними в конкретных процессах и ситуациях. В этих целях требуются координация и взаимодействие воспитательных, организационных и обеспечивающих мер. Особое внимание важно уделять сочетанию воспитания и обучения.

3. Процесс развития личности приобретает оптимальный характер, если учащийся выступает субъектом обучения. Только в условиях полноценного учебного сотрудничества и взаимодействия возможно гармоничное развитие личности. Педагог не воспитывает, а актуализирует, стимулирует стремление учащегося к саморазвитию, создает условия для его личностного роста.

Учет закономерностей воспитательной работы осуществляется путем соблюдения ряда принципов. Важно обеспечить разумное сочетание традиционных принципов воспитания с новыми, которые выдвигаются в рамках новых выявленных закономерностей, проявляющихся в современной практике государственного строительства и жизнедеятельности конкретного коллектива.

*Принципы воспитания* – это исходные педагогические положения, служащие нормами для педагога как воспитателя. В своей совокупности они определяют направленность, содержание, организацию и методику воспитательного процесса в учреждении.

Основные принципы воспитания можно сгруппировать по различным основаниям:

*Содержание* (например, гармоничное сочетание разных видов воспитания);

*организационные принципы* (например, воспитание в коллективе, преемственность воспитательных воздействий);

*принципы руководства* (например, стимулирование социальной активности, сочетание индивидуальных и групповых форм воспитательных воздействий).

Под *методом воспитания* понимается комплекс действий и приемов преподавателя и обучающегося, выполняя которые можно решить поставленную задачу, достигнув желаемого результата.

Известный московский педагог, ученый В. А. Караковский предложил свою классификацию методов воспитания, получившую широкое распространение среди воспитателей-практиков. В соответствии с этой классификацией различают следующие *виды воспитания*: словом, делом, ситуацией, игрой, общением, отношениями.

В педагогической литературе встречается классификация, выделяющая следующие *методы воспитания*: воздействия и убеждения, организации деятельности, стимулирования, диагностики.

Если в качестве основания для классификации принять социальный опыт ребенка, то можно выделить следующие воспитательные методы: формирования социального опыта детей, самоопределения личности ребенка, мотивации деятельности и поведения, стимулирования и коррекции действий в воспитательном процессе.

Для каждого педагога выбор методов воспитания должен носить комплексный характер, изменяться под воздействием постоянно меняющихся конкретных ситуаций, а сочетание различных методов поможет быстрее достичь поставленной цели.

**Задание 1.** Среди перечисленных формулировок выделите те, которые раскрывают содержание термина «воспитание».

а) Изменение, для которого характерен переход от одного состояния в качественно новое, более совершенное.

б) Специально организованная деятельность педагогов и воспитанников для реализации целей образования в условиях педагогического процесса.

в) Воздействие общества на личность, в ходе которого осуществляется усвоение человеком определенной системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноценного члена общества.

г) Процесс целенаправленного, систематического формирования личности в целях подготовки ее к активному участию в общественной, производственной и культурной жизни.

д) Процесс ознакомления и реализации принятых правил поведения.

**Задание 2.** Основными составными частями воспитания являются (выберите правильный вариант):

а) нравственное воспитание, духовное совершенствование, правосознание, энциклопедичность знаний, трудовая зрелость, политехнический кругозор;

б) физическое воспитание, трудовое воспитание, интеллектуальное богатство, нравственная чистота, политехническая подготовка;

в) умственное воспитание, интеллектуальное развитие, нравственное воспитание, эстетическое воспитание, трудовое воспитание;

г) умственное воспитание, патриотическое воспитание; физическое воспитание, нравственное воспитание, эстетическое воспитание, экологическое воспитание, трудовое воспитание, правовое воспитание.

**Задание 3.** Важное условие, при котором окружающая действительность (среда) становится фактором личностного формирования:

а) активное взаимодействие личности с окружающей действительностью;

б) стремления личности к самовоспитанию;

в) наличие широких материальных возможностей;

г) наличие педагогического руководства воспитательным процессом.

### **Контрольные вопросы**

1. Определите понятие «воспитание» в широком и узком педагогическом толковании.
2. Каковы цели воспитания? В чем суть содержания воспитания?
3. Охарактеризуйте закономерности и принципы воспитания.
4. Что такое метод воспитания? Расскажите о различных классификациях методов воспитания.
5. Какие виды воспитания существуют в педагогической науке? Раскройте их суть и значение в жизни человека.

### **Тема 18. Семейное воспитание и семейная педагогика**

**Цель** – познакомиться с моделями воспитания разных научных школ; охарактеризовать типы нарушений воспитательного процесса; сформировать представление о рациональных условиях отношений родителей и детей.

Выделяют ряд моделей воспитания, разработанных в разных научных школах.

*Адлеровская модель.* По теории австрийского психолога А. Адлера, семейная атмосфера, установки, ценности и взаимоотношения в семье являются главным фактором развития личности. *Семья* – малая (первичная) группа, которая состоит из лиц, связанных двумя типами отношений: супружества и родства, которая обеспечивает человеку эмоциональную стабильность, безопасность и личный рост.

Основными понятиями адлеровского воспитания родителей являются «равенство», «сотрудничество» и «естественные результаты». С ними связаны и ведущие принципы воспитания: отказ от борьбы за власть и учет потребностей ребенка. По данной модели помощь родителям должна носить воспитательный характер. Нужно научить их уважать уникальность, индивидуальность и неприкосновенность личности ребенка с самого раннего детства. Необходимо помочь каждому из родителей понять детей, войти в их образ мышления, научиться разбираться в мотивах их поступков, развивать свои методы воспитания и развития личности.

*Учебно-теоретическая модель.* В рассматриваемой модели подчеркивается, что поведение родителей и их детей можно изменить методом переучивания или научения. Воспитание родителей состоит в их обучении поведению. Поведение родителей меняется по мере осмысления ими своих и детских поступков, их мотивов. Они постепенно овладевают умениями регулирования поведения. Способами формирования поведения являются положительное подкрепление (поощрение), отрицательное подкрепление (наказание) и отсутствие подкрепления (нулевое внимание).

*Модель чувственной коммуникации.* Она базируется на феноменологической теории личности американского психолога К. Роджерса. Условием здорового развития ребенка является отсутствие противоречия между представлением о том, как к нему относятся другие – «Я-идеальным», и действительным уровнем любви – «Я-реальным». В семейном воспитании модель чувственной коммуникации означает диалогичность общения, его открытость, раскрепощенность чувств, их искренность.

В семьях часто встречаются различные нарушения воспитательного процесса. В медицинской, психологической и педагогической литературе рассмотрены такие виды отклонения в воспитании, как гипо- и гиперпротекции, безнадзорность, эмоциональное

отвержение и др. Эти нарушения связаны как с индивидуально-психологическими особенностями родителей, так и наличием определенных личных проблем, решаемых за счет ребенка.

Первое различие нарушений связано с тем, сколько внимания и времени уделяют родители своим детям (уровень протекции).

Выделяют два уровня протекции:

1. *Гиперпротекция* – родители уделяют подростку крайне много времени, внимания, когда его воспитание стало центральным делом жизни родителей, основным, чему посвящена жизнь.

2. *Гипопротекция* – случаи крайне заниженного уровня протекции, когда ребенок фактически лишен внимания родителей, до него «руки не доходит», родителям «не до него». Ребенок просто выпадает из виду. За него берутся лишь время от времени, когда случается что-то серьезное.

Второе основание определения нарушений – степень удовлетворенности потребностей подростка. Здесь возможны два типа отклонения:

1. *Потворствование.* Родители стремятся к максимальному удовлетворению любых потребностей ребенка, его «балуют».

2. *Игнорирование потребностей ребенка.* Данный стиль характеризуется недостаточным стремлением родителя к удовлетворению потребностей подростка. Чаще страдают при этом духовные потребности, особенно потребность в эмоциональном контакте и общении с родителями, в их любви.

Следующий параметр воспитания, который может нарушаться, – количество требований к подростку в семье.

Здесь можно выделить следующие формы нарушений системы требований:

1. *Чрезмерные требования.* Повышенная моральная ответственность. Требования к подростку в этом случае очень велики; непомерны, не соответствуют его возможностям, не только не содействуют развитию личности, а, напротив, ставят под угрозу.

2. *Недостаточность обязанностей.* В этом случае подросток имеет минимальное количество обязанностей в семье.

3. *Чрезмерное количество требований-запретов.* В этом случае ребенку «все нельзя». Перед ним ставится огромное количество требований, ограничивающих его свободу и самостоятельность.

4. *Недостаточность требований-запретов.* В этом случае, наоборот, ребенку все можно. Ребенок предоставлен сам себе и не имеет никаких ограничений.

*Следующий параметр воспитания, который может нарушаться, – строгость наказаний.* Здесь также встречаются варианты от чрезмерной строгости наказания до их минимализации и отсутствия.

Причины неправильного воспитания весьма различны. Порой это определенные обстоятельства в жизни семьи, мешающие наладить адекватное воспитание. Чаще – низкая педагогическая культура родителей. Правильно выбранный стиль семейного воспитания способствует формированию гармонично развитой личности.

*Рациональные условия отношений родителей и детей*

Первое и главное условие – разумная организация семьи. Общие перспективы, совместная деятельность, определенные трудовые обязанности, традиции взаимопомощи, совместных решений, общих интересов и увлечений служат благодатной почвой для произрастания и развития ростков внутренних взаимосвязей родителей и детей.

Дети ожидают от родителей глубинного, пристального интереса к их внутреннему миру, учета их возрастных и индивидуальных особенностей. Возрастные особенности – это характерные для того или иного возрастного периода анатомо-физиологические и психологические особенности. А под индивидуальностью человека имеется в виду существенное своеобразие его основных свойств и качеств.

Учет возрастных особенностей детей требует постепенного изменения воспитательных влияний на различных ступенях становления личности. Общение, совместные дела, единые стремления становятся наиболее естественным процессом воспитания.

Важная сторона обоюдных контактов – участие в занятиях и интересах детей. Если родители смогут разделить интересы, увлечься занятиями своих детей, то в их руках окажется эффективное средство воспитательного воздействия.

Инстинкт родственности, «голос крови» интенсивно проявляется тогда, когда родители и дети по-человечески близки друг другу, связаны узами не только родственной, но и духовной близости. Это важная предпосылка успешного воспитательного процесса

в семье, проникновения во внутренний мир детей и успешного воздействия на них.

Глубокие контакты с родителями создают у детей устойчивое жизненное состояние, ощущение уверенности и надежности. А родителям приносит радостное чувство удовлетворения.

При оценке любой человеческой деятельности обычно исходят из некоторого идеала, нормы. В воспитательной деятельности, по-видимому, такой абсолютной нормы не существует. Мы учимся быть родителями, так же, как учимся быть мужьями и женами, как постигаем секреты мастерства и профессионализма в любом деле. В родительском труде, как во всяком другом, возможны и ошибки, и сомнения, и временные неудачи, поражения, которые сменяются победами

Формула истинной родительской любви, формула принятия – «люблю, потому что ты есть, люблю такого, какой есть».

Воспитание ребенка не одно только принятие, похвала или порицание, воспитание состоит из многих других форм взаимодействия и рождается в совместной жизни в семье. Буквально каждый день в семейном воспитании родители должны определять границы дистанции. Решение этой задачи, предоставление ребенку той или иной меры самостоятельности регулируется возрастом ребенка, приобретаемыми им в ходе развития новыми навыками, способностями и возможностями взаимодействия с окружающим миром.

#### **Задание 1. Дискуссия.**

Я. Корчак справедливо заметил: «Мыслей у детей не меньше, и они не беднее и не хуже, чем у взрослых, только они другие... Поэтому нам так трудно найти с детьми общий язык, поэтому нет более сложного искусства, чем умение говорить с ними».

Вопросы дискуссии:

Неизбежен ли конфликт поколений?

Может ли быть понимание между «отцами» и «детьми»?

Как научиться позитивным отношениям с разными поколениями в семье?

**Задание 2. Тест «Моя семья».**

**Задание 3.** Напишите эссе на тему: «Проблемы воспитания в современной семье».

### **Контрольные вопросы**

1. Какие модели воспитания разработаны в разных научных школах?
2. Каковы причины неправильного воспитания в семье?
3. Какие основные принципы необходимы для построения гармоничных взаимоотношений в семье?
4. Какие существуют психолого-педагогические предпосылки для рациональных отношений родителей и детей?

## Рекомендуемая литература

1. Столяренко, А.М. Психология и педагогика = Psychology and Pedagogy : учебник. – 3-е изд., доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 544 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352509>
2. Гуревич, П.С. Психология : учебник / П.С. Гуревич. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352521>
3. Исхакова, Ф.С. Психология и педагогика : учебное пособие / Уфим. гос. ун-т экономики и сервиса, Ф.С. Исхакова. – Уфа : УГУЭС, 2015. – 136 с. Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/350685>
4. Рассыпнова, Ю.Ю. Психология и педагогика / Н.М. Гурьянова, Н.Н. Бекренева, Ю.Ю. Рассыпнова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2017. – 221 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/632153>
5. Мухина, Т.Г. Психология и педагогика : учеб. пособие. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2015. – 227с.
6. Бороздина, Г.В. Психология и педагогика : учебник / Г.В. Бороздина. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 477 с.
7. Вульф, Б.З. Психология и педагогика: учебник / П.И. Пидкасистый, Б.З. Вульф, В.Д. Иванов. – М. : Юрайт, 2012. – 724 с.
8. Гусейнова, А.С. Психология и педагогика воспитания: Как достичь гармонии в отношениях родителей и ребенка / А.С. Гусейнова. – М. : Ленанд, 2014. – 320 с.
9. Крившенко, Л.П. Педагогика : учебник / Л.П. Крившенко, Л.В. Юркина. – М. : Ленанд, 2014. – 320с.
10. Марцинковская, Т.Д. Психология и педагогика : учебник / Т.Д. Марцинковская, Л.А. Григорович. – М. : Проспект, 2013. – 464 с.

## Оглавление

Предисловие .....	3
Тема 1. Предмет, задачи, методы психологии. Психология в системе наук о человеке .....	4
Тема 2. История развития психологии .....	6
Тема 3. Психика как продукт и фактор эволюционного процесса. Сознание человека .....	8
Тема 4. Чувственные формы освоения действительности (ощущения и восприятие) .....	11
Тема 5. Память и воображение .....	14
Тема 6. Внимание как психический процесс .....	17
Тема 7. Мышление и речь .....	19
Тема 8. Введение в психологию личности .....	23
Тема 9. Темперамент, характер, способности .....	26
Тема 10. Эмоции, мотивация и воля .....	29
Тема 11. Психология общения .....	32
Тема 12. Личность в группе .....	35
Тема 13. Предмет и основные этапы развития педагогики .....	38
Тема 14. Цели и идеалы образования и воспитания .....	41
Тема 15. Средства и методы педагогического воздействия на личность .....	44
Тема 16. Дидактика и её принципы .....	47
Тема 17. Воспитание .....	51
Тема 18. Семейное воспитание и семейная педагогика .....	55
Рекомендуемая литература .....	61

Учебное издание

Зудилина Ирина Юрьевна  
Романов Дмитрий Владимирович  
Толстова Ольга Сергеевна  
Мальцева Ольга Геннадьевна

## Психология и педагогика

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 29.01.2020. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 3,66; печ. л. 3,94.  
Тираж 50. Заказ № 15

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарский ГАУ  
446442, Самарская область, пгт Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: ssaariz@mail.ru



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

## **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Методические рекомендации по выполнению курсовой работы**

Кинель  
РИО СГСХА  
2017

УДК 33 С  
ББК 65.9 (2) Р  
Т- 33

Т-33 Теория управления : методические рекомендации по выполнению курсовой работы сост. Н. Н. Галенко, О. И. Курлыков. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 25 с.

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы составлены в соответствии с требованиями к обязательному минимуму содержания образовательной программы подготовки студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление».

В методических рекомендациях приводятся структура, правила оформления, рецензирования и защиты курсовых работ, а также представлены критерии оценки работы.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Галенко Н.Н., Курлыков О.И., составление, 2017

## Предисловие

Методические рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине «Теория управления» являются одной из важнейших форм подготовки высококвалифицированных специалистов для работы в условиях рыночной экономики.

Дисциплина «Теория управления» раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначена для формирования у будущего специалиста целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования.

Цель выполнения курсовой работы – расширить и углубить теоретические знания будущих государственных и муниципальных служащих в области управления и предоставить возможность применить полученные знания на практике. Данная работа предполагает активный поиск новых источников информации, моделирование практического приложения теории и разработку на этой основе эффективных методов и моделей управления для конкретных практических ситуаций.

Процесс выполнения курсовой работы по дисциплине «Теория управления» направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП): способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений; способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; способность к самоорганизации и самообразованию.

Темы курсовых работ разработаны в соответствии с лекционным материалом дисциплины. Допускается изменение формулировки темы при условии согласования с научным руководителем.

# 1 ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

## 1.1 Основные требования к оформлению курсовой работы

Текст работы должен быть напечатан на стандартном листе писчей бумаги. Текст и расчеты выполняются на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210 X 97). Оформление курсовой работы должно соответствовать ГОСТ (ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание», ГОСТ 7.82-2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов», ГОСТ Р 7.0.11 - 2011 «Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления», ГОСТ 7.12 - 93 «Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила», ГОСТ 2.105 - 95 «ЕСКД. Общие требования к текстовым документам».

При оформлении курсовой работы должны соблюдаться следующие условия:

- 1) Поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм.
- 2) Интервал между строк – полуторный.
- 3) Шрифт – 14, гарнитура – Times New Roman.
- 4) Абзацный отступ 1,25 см.
- 5) Выравнивание текста – по ширине.
- 6) Страницы работы нумеруют арабскими цифрами. На титульном листе номер не ставится, но включается в общую нумерацию работы. На страницах номер проставляют в центре нижней части листа без точки, начиная со второй страницы.
- 7) Каждый раздел курсовой работы (введение, каждая глава, заключение) начинается с новой страницы.
- 8) Объем курсовой работы должен составлять 30-40 страниц машинописного текста.
- 9) Каждый раздел нумеруется в соответствии с оглавлением.
- 10) В случае использования таблиц и иллюстраций следует учитывать, что нумерация иллюстраций и таблиц сквозная; при нумерации знак «№» не ставится, точка после цифры также не ставится.
- 11) Для редактирования математических формул рекомендуется использовать соответствующие приложения компьютерных

программ. Каждая формула нумеруется арабскими цифрами. Принципы нумерации аналогичны нумерации таблиц. Номер указывается справа от формулы в круглых скобках. В тексте должно быть чётко указано, что обозначает каждый используемый символ.

12) Должны быть ссылки на литературу. В тексте при ссылке на литературные источники указывается порядковый номер источника по списку. Номера источников указываются в квадратных скобках. Если дается ссылка на несколько источников, то их номера указываются следующим образом [1, с. 9].

13) Нумерация всей использованной литературы сплошная от первого до последнего источника.

14) Оформление списка использованной литературы рекомендуется выполнять по принципу алфавитного именованного указателя (в общем алфавите авторов и заглавий).

15) Приложение располагается за списком литературы. В правом верхнем углу пишется слово «Приложение 1» (без кавычек).

16) Примерная тематика и планы курсовых работ представлены во 2 разделе данных методических рекомендаций.

*Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!*

## 1.2 Структура курсовой работы

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- титульный лист (прил. 1);
- задание на курсовую работу (прил. 2);
- реферат (прил. 3);
- оглавление (прил. 4);
- введение;
- основную часть (главы, параграфы, разделы, пункты). *Конкретный вид разделения основного текста определяется методическими рекомендациями по выполнению курсовой работы;*
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения.

*Титульный лист* должен строго соответствовать приложению 1.

*Задание на курсовую работу* содержит основные исходные данные для выполнения курсовой работы (прил. 2).

В каждом задании четко формулируется название темы работы и указываются характеристики, определяющие объем и содержание, при этом необходимо учитывать уровень подготовки студента и время, отведенное на выполнение работы. Задания должны сопровождаться руководящими материалами с указанием основных этапов выполнения работы. Задания на работу выдаются за подписью руководителя и датируются днем выдачи.

#### *Реферат*

Краткое точное изложение содержания работы, включающее основные сведения и выводы, а так же сокращения, используемые в документе. Рекомендуемый объем текста реферата 1 страница (прил. 3).

#### *Оглавление*

После реферата следует оглавление. В нем содержится название глав и параграфов с указанием страниц. Печатается через 1,5 интервала (прил. 4).

#### *Введение*

Во введении обосновывается актуальность темы исследования. Оно включает в себя краткий обзор литературы и эмпирических данных, оценку степени теоретической разработанности проблемы и анализ противоречий практики, обоснование темы исследования и необходимости ее дальнейшего научного изучения.

Во введении определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи. Рекомендуемый объем 1-2 страницы.

#### *Основная часть (разделы, подразделы и пункты)*

Основная часть разбивается, как правило, на разделы и подразделы. Они дробятся на пункты и подпункты. Каждый раздел должен заканчиваться выводами автора.

Объем основной части устанавливается методическими рекомендациями по выполнению курсовой работы и как правило содержит 25–35 страниц текста (14 шрифт, полуторный интервал).

#### *Выводы и предложения*

В выводах и предложениях обобщаются основные теоретические положения и делаются выводы, а также определяются возможные основные направления для дальнейшего исследования проблемы в выпускной квалификационной работе. Рекомендуемый объем 1-2 страницы.

*Список использованной литературы и источников оформляется согласно ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».*

Материал, дополняющий текст документа, допускается помещать в *приложениях*. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, графики, рисунки.

*Приложение* оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

Каждое *приложение* следует начинать с новой страницы. В правом верхнем углу пишется: Приложение 1, Приложение 2, Приложение 3, Приложение 4 и т.д.

### **1.3 Рецензирование и защита**

*Курсовая работа, выполненная по произвольной или несогласованной теме, руководителем не принимается и к защите не допускается.*

Законченная курсовая работа подписывается студентом в конце ее текста (перед списком литературы) и сдается на рецензирование с предварительной регистрацией у лаборанта кафедры. Срок сдачи работы установлен графиком выполнения письменных работ.

Работы, представленные с нарушением предусмотренных сроков без уважительных причин, рецензированию не подлежат.

Выполнение курсовой работы может иметь следующие *цели*:

- определение степени усвоения студентом понятий дисциплины «Теория управления»;
- раскрытие сущности выбранной темы;
- рациональное сочетание теоретических аспектов изучаемой темы и практического материала;
- проверка умения формулировать основные выводы и рекомендации по результатам анализа выбранной темы.

После окончательной проверки работы научный руководитель студентам выдает рецензию с заключением о возможности допустить (или не допустить) курсовую работу к защите. Рецензия оформляется в виде замечаний на полях работы. Не допущенную к

защите работу необходимо переделать в соответствии с замечаниями преподавателя и представить повторно для проверки, вложив в нее, рецензию на первый вариант работы. В отдельных случаях студент, с разрешения научного руководителя, может представить дополнительные материалы (доработку), не переписывая всю работу.

Защита курсовой работы проводится до сдачи экзамена по дисциплине «Теория управления» публично в присутствии комиссии из трех преподавателей кафедры «Менеджмент и маркетинг». Одной из задач защиты работы студентом является проверка самостоятельности ее выполнения. При наличии элементов списывания всем студентам, допустившим это нарушение, выдаются задания на новые темы работ.

Защита состоит из доклада продолжительностью 5-8 мин, ответов на вопросы комиссии и присутствующих.

Рекомендуется следующая последовательность изложения:

- 1) тема курсовой работы;
- 2) постановка задачи и проблематики;
- 3) анализ состояния изучаемого вопроса;
- 4) обоснование и принятие решений по теме курсовой работы;
- 5) выводы и предложения по результатам исследований.

На защите студент должен кратко изложить основное содержание работы, уделив особое внимание выводам и предложениям, которые и составляют предмет защиты; дать ответы на замечания рецензента и на возникшие в процессе защиты вопросы.

В докладе необходимо обосновать актуальность темы, ее практическую значимость, причины ее выбора студентом, затем определить цель работы и задачи исследования. При необходимости следует пояснить структуру работы и логику изложения материала. Целесообразно указать, какие материалы послужили основой работы, и каков период исследования.

При защите курсовой работы используются наиболее важные и существенные материалы, все новое и ценное, что получено студентом в результате проведенного исследования. Не рекомендуется излишнее внимание уделять изложению общеизвестных положений, теоретических материалов, высказываниям декларативного характера.

Во время защиты студент вправе пользоваться своей курсовой работой. Студенты, получившие при защите курсовой работы неудовлетворительную оценку, должны произвести необходимую доработку и подготовить подробный доклад для повторной защиты.

*Курсовую работу студент должен сдать на кафедру в бумажном виде и на электронном носителе.*

#### 1.4 Критерии оценки

Курсовая работа допускается к защите при условии законченного оформления, допуска руководителя. Оценка проставляется на титульном листе за подписью руководителя. Оценка вносится в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Отрицательная оценка в зачетную книжку не вносится.

Курсовая работа может быть оценена на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

– оценка **«5» (отлично)** выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы, логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий; проявляет способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

– оценка **«4» (хорошо)** выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений, умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

– оценка **«3» (удовлетворительно)** выставляется, если студент демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные умения использовать нормативные документы, недостаточное умение логично и последовательно

проводить и оценивать результаты измерений; не умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; не владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; при выполнении заданий проявляет небрежность, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

– оценка «2» (**неудовлетворительно**) выставляется, если студент демонстрирует незнание теоретических основ изучаемого предмета, несформированные умения работать с нормативными документами; проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается решать задания.

В случае неявки студента на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился».

Повторная защита курсовой работы по одной и той же учебной дисциплине допускается не более двух раз. График повторных защит утверждается заведующим кафедрой в течение 3-х дней после окончания экзаменационной сессии.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по курсовой работе, предоставляется право выполнения курсовой работы по новой теме, или (по решению руководителя курсового проектирования и заведующего кафедрой) доработки прежней темы, и определяется новый срок для ее защиты.

Студенты, не предъявившие работу к защите до начала экзаменационной сессии или получившие при защите неудовлетворительную оценку, считаются имеющими академическую задолженность.

## **2 Примерная тематика и планы курсовых работ**

1. Управление социальной сферой в муниципальном образовании.
2. Совершенствование кадрового документооборота на примере муниципального образования.
3. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления.
4. Совершенствование методов управления персоналом на примере администрации сельского поселения.

5. Оптимизация организационной структуры муниципального управления.
6. Повышение качества и эффективности работы персонала сельской администрации.
7. Повышение эффективности реализации молодежной политики (на примере Управления молодежной политики муниципального образования).
8. Методы и средства государственного управления инновационными проектами (на примере Центра социальной поддержки населения муниципального образования).
9. Повышение эффективности деятельности государственных служащих путем использования мотивации в трудовой деятельности (на примере Центра занятости населения муниципального образования).
10. Совершенствование информационного обеспечения деятельности органов государственного управления.
11. Подготовка управленческих кадров для государственного и муниципального управления.
12. Механизм социального взаимодействия и пути его совершенствования.
13. Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности государственных служащих в современной России.
14. Мотивация персонала многофункционального центра и пути ее совершенствования.
15. Управление социальной сферой в муниципальном образовании.
16. Место и роль профсоюзов в становлении гражданского общества в современной России.
17. Кадровое обеспечение органов местного самоуправления.
18. Государственная поддержка аграрного производства в регионе.
19. Информационное обеспечение органов муниципального управления: современное состояние и пути оптимизации.
20. Государственная политика по охране природных ресурсов на муниципальном уровне.
21. Государственная служба в России: опыт, современное состояние и направления совершенствования.
22. Совершенствование методов управления персоналом в муниципальном образовании.

23. Мотивация государственных служащих в муниципальных образованиях.
24. Совершенствование методов управления персоналом органов местного самоуправления.
25. Система государственной защиты пожилых людей в Российской Федерации.
26. Оптимизация организационной структуры в субъекте Российской Федерации.
27. Проблемы использования зарубежного опыта организации государственной службы в современной России.
28. Оптимизация организационной структуры на примере администрации муниципального района.
29. Совершенствование методов работы с обращениями граждан в органах местного самоуправления.
30. Совершенствование процесса мотивации деятельности государственных служащих.
31. Механизм кадрового менеджмента и пути его совершенствования.
32. Государственная политика по охране природных ресурсов на муниципальном уровне.
33. Механизм социального взаимодействия и пути его совершенствования на примере муниципального образования.
34. Процесс принятия управленческих решений и пути его совершенствования на примере муниципального образования.
35. Совершенствование системы менеджмента качества на примере государственного учреждения.
36. Совершенствование организационной структуры многофункционального центра по представлению государственных и муниципальных услуг населению.
37. Совершенствование государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании.
38. Совершенствование государственной социальной политики в отношении ветеранов.
39. Организация взаимодействия органов местного самоуправления муниципального района с населением.

### **3 Примерные планы курсовых работ**

#### **Тема 1. Управление социальной сферой в муниципальном образовании**

Введение

1 Теоретико-нормативные основы управления социальной сферой на муниципальном уровне.

1.1 Социальная сфера как объект управления на муниципальном уровне.

1.2 Принципы и методы управления муниципальной социальной сферой.

2 Совершенствование организации и управления социальной сферой на муниципальном уровне.

2.1 Механизм управления социальной сферой на уровне муниципального района.

2.2 Основные направления по улучшению показателей состояния социальной сферы муниципального района.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

#### **Тема 2 Совершенствование кадрового документооборота на примере муниципального образования**

Введение

1 Теоретические и нормативные основы управления документационным обеспечением муниципальных кадров.

1.1 Система документирования управления.

1.2 Нормативные и организационные требования к документационному обеспечению кадровой работы.

2 Совершенствование кадрового делопроизводства в администрации муниципального района.

2.1 Направления совершенствования кадрового делопроизводства.

2.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

### **Тема 3 Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления**

Введение

1 Теоретические основы корпоративной культуры.

1.1 Общие понятия и сущность корпоративной культуры.

1.2 Типы и подходы корпоративной культуры.

2 Совершенствование управления корпоративной культурой в органах местного самоуправления.

2.1 Основные показатели эффективности работы органов местного самоуправления.

2.2 Предложения по улучшению корпоративной культуры в органах местного самоуправления.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

### **Тема 4 Совершенствование методов управления персоналом на примере администрации сельского поселения**

Введение

1. Теоретические основы методов управления персоналом администрации сельского поселения.

1.1 Система управления персоналом.

1.2 Основные проблемы по управлению персоналом администрации сельского поселения.

2 Основные направления совершенствования методов управления персоналом администрации сельского поселения

2.1 Меры по совершенствованию системы мотивации персонала.

2.2 Формирование направлений по повышению эффективности процесса подготовки и переподготовки кадров администрации сельского поселения.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

## **Тема 5 Оптимизация организационной структуры муниципального управления**

Введение

1. Организационная структура и пути ее совершенствования.

1.1 Структура управления и ее виды.

1.2 Проектирование оптимальной организационной структуры управления.

2 Пути оптимизации организационной структуры муниципального управления.

2.1 Основные направления по совершенствованию организационной структуры.

2.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по оптимизации организационной структуры муниципального управления.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

## **Тема 6 Повышение качества и эффективности работы персонала сельской администрации**

Введение

1 Теоретические основы оценки персонала.

1.1 Роль оценки персонала в организации.

1.2 Основные методы, принципы и порядок оценки персонала.

2 Повышение эффективности работы персонала сельской администрации.

2.1 Разработка методики оценки персонала сельской администрации.

2.2 Оценка качества работы персонала (на примере специалиста 1 категории администрации сельского поселения).

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

## **Тема 7 Повышение эффективности реализации молодежной политики (на примере Управления молодежной политики муниципального образования)**

Введение

1. Теоретико-правовые основы государственной молодежной политики.

1.1 Понятие и сущность государственной молодежной политики.

1.2 Реализация молодежной политики на уровне муниципального образования.

2 Совершенствование деятельности Управления молодежной политики.

2.1 Критерии эффективности деятельности Управления молодежной политики.

2.2 Основные пути решения по совершенствованию деятельности Управления молодежной политики на уровне муниципального образования.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

## **Тема 8 Методы и средства государственного управления инновационными проектами (на примере Центра социальной поддержки населения муниципального образования)**

Введение

1 Теоретические основы государственного управления инновационными проектами.

1.1 Инновационный проект: сущность и содержание, классификация, жизненный цикл.

1.2 Государственное регулирование инновационной деятельности в России.

2 Совершенствование методов и средств государственного управления инновационными проектами Центром социальной поддержки населения.

2.1 Методы и средства, используемые при реализации инновационных проектов.

2.2 Определение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию методов и средств государственного управле-

ния инновационными проектами Центром социальной поддержки населения.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

**Тема 9 Повышение эффективности деятельности государственных служащих, путем использования мотивации в трудовой деятельности (на примере Центра занятости населения муниципального образования)**

Введение

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации.

1.1 Основные понятия мотивационного процесса.

1.2 Пути повышения мотивации труда в организации.

2 Основные направления совершенствования системы мотивации деятельности Центра занятости населения муниципального образования.

2.1 Внедрение методов мотивации как фактор результативного управления коллективом.

2.2 Программа повышения результативности мотивации деятельности Центра занятости населения.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

**Тема 10 Совершенствование информационного обеспечения деятельности органов государственного управления**

Введение

1 Теоретические аспекты осуществления информационного обеспечения деятельности органов государственного управления.

1.1 Сущность и значение информационного обеспечения органов государственного управления, его нормативно-правовое регулирование.

1.2 Проблемы информационного обеспечения деятельности органов государственного управления.

2 Совершенствование информационного обеспечения деятельности Администрации Губернатора области.

2.1 Анализ и оценка информационного обеспечения Администрации Губернатора Самарской области и инфраструктура электронного Правительства.

2.2 Основные направления развития информационного обеспечения деятельности органов государственного управления.

Выводы и предложения

Список использованной литературы и источников

Приложения

## Приложения

### Приложение 1

Пример оформления титульного листа

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

### Курсовая работа

по дисциплине:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Тема:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Выполнил:

Студент \_\_\_\_\_ курса

Группы \_\_\_\_\_

(направления подготовки)

\_\_\_\_\_

личный номер \_\_\_\_\_  
(номер зачетной книжки)

\_\_\_\_\_

(Фамилия, Имя, Отчество студента полностью)

К защите допущен \_\_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Подпись

(инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Самара – 2016

*Пример оформления задания*

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

Кафедра \_\_\_\_\_  
*наименование кафедры*

**ЗАДАНИЕ**

**на курсовую работу по дисциплине**

Студенту \_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)*

Тема работы \_\_\_\_\_

Исходные данные на курсовую работу

Информационной базой для подготовки курсовой работы служат нормативные документы, периодическая литература, учебно-методические и учебные пособия, статистические сборники, первичные и годовые отчеты организаций, а также другие источники.

Задание выдано «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
*Подпись*                      *(инициалы, фамилия)*

*Пример оформления реферата*

**РЕФЕРАТ**

Работа изложена на 37 страницах печатного текста. Цифровой и расчетный материал представлен в 1 таблице и 1 рисунке. Список литературных источников включает 14 наименований.

Ключевые слова: ЗАНЯТОСТЬ, БЕЗРАБОТИЦА, ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАНЯТОСТИ, ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЕЖИ.

В курсовой работе рассмотрены актуальные проблемы трудоустройства молодежи и необходимость совершенствования соответствующих мер социальной политики в этой области. Одним из действенных способов решения данной проблемы являются службы занятости, выступающие органом координации и регулирования процесса трудоустройства молодежи, преодоления молодежной безработицы.

*Пример оформления оглавления*

**Оглавление**

Введение .....	4
1. НАЗВАНИЕ .....	5
1.1 Название .....	5
1.2 Название .....	12
2. НАЗВАНИЕ .....	21
2.1. Название .....	21
2.2. Название .....	30
Выводы и предложения .....	37
Список использованной литературы и источников.....	38
Приложения.....	40

**Рекомендуемая литература**

- 1 Артамонова, И. А. Теория управления : учеб. пособие [Электронный ресурс] / И. А. Артамонова.– 2-е изд., перераб. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/247061>.
- 2 Анализ факторов внешней среды [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://inform.od.ua/articles/examen/index.htm>.
3. Батурич, В. К. Общая теория управления : учеб. пособие / В. К. Батурич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 <http://rucont.ru/efd/189459>.
4. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова.— М. : ИТК "Дашков и К", 2015 – 333 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287008>.
5. Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов.– М. : ИТК "Дашков и К", 2014 .– 304 с.
6. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2010. – 608 с.
7. Дафт, Р. Менеджмент. 10-е изд. /Р. Дафт – СПб.: Питер, 2013. – 656 с.
8. Котов, Н. Г. Теория менеджмента : Учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Н. Г. Котов. – Оренбург: ФГБОУ ВПО Оренбургский ГАУ, 2015. – Режим доступа: <http://ru-cont.ru/efd/313545>.
9. Коробко, В. И. Теория управления : учеб. пособие / В. И. Коробко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189755>.
10. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – М. : ИТК "Дашков и К", 2015 .– [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287008>.
11. Менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m151>.
12. Менеджмент в условиях неопределённости [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://bookz.ru/authors/orlovai/orlov\\_ai01/1-orlov\\_ai01.html](http://bookz.ru/authors/orlovai/orlov_ai01/1-orlov_ai01.html).
13. Мескон, М. Х. Основы менеджмента, 3-е издание: – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2012. – 672 с.
14. Стратегический менеджмент : учебник / Под ред. А. Н. Петрова – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
15. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова, – М. : Издательство «Омега-Л», 2013.- 407 с.

## Оглавление

Предисловие.....	3
1 Общие рекомендации по выполнению курсовой работы ...	4
1.1 Основные требования к оформлению курсовой работы...	4
1.2 Структура курсовой работы.....	5
1.3 Рецензирование и защита.....	7
1.4 Критерии оценки.....	9
2 Примерная тематика и планы курсовых работ.....	10
3 Примерные планы курсовых работ .....	13
Приложения.....	19
Рекомендуемая литература.....	23

Учебное издание

## **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Методические рекомендации по выполнению курсовой работы**

Составители:  
Галенко Наталья Николаевна  
Курлыков Олег Игоревич

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 31.01. 2017 г. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 1,45 , печ. л. 1,56.  
Тираж 50. Заказ № 20.

Редакционно-издательский центр Самарской ГСХА  
446442, Самарская обл., пгт. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2  
Тел.: (84663) 46-2-44, 46-6-70.  
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**

*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 дискуссия, разногласия и конфронтация; а на дискуссиях, наоборот, пытаются, как на деловом совещании, выработать единый подход, что возможно, как известно, лишь при совпадении мнений. Отсюда следует, что руководителям и специалистам необходимо знание специфики разнообразных форм деловой коммуникации: целей и ожидаемого результата, категории участников и регламента, организации пространственной среды и коммуникативных средств.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.

# 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Понятие общения, коммуникации

*Сильнее всех – владеющий собой.*

*Сенека*

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релейтера и др.) – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь между людьми, но и сопереживание, взаимный обмен эмоциями.

В общении можно различить:

а) **инструментальную направленность** – выполнение социально-значимой задачи, на дело, на результат;

б) **личностную направленность** – удовлетворение личностных потребностей.

Психологи отмечают, что общение одновременно может решать разные **задачи**: обмен информацией и демонстрация отношения друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание. Многофункциональность общения позволяет выделить следующие его **аспекты**:

1) информационно-коммуникативный (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);

2) интерактивный (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);

3) гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);

4) аксиологический (изучение общения как процесса обмена ценностями);

5) нормативный (выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);

6) семиотический (общение выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем, с другой);

7) социально-практический аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют **конкретные цели**:

– обмен или передача информации;

– формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;

– формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;

– обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;

– осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;

– обмен эмоциями.

Общение – это триединый процесс, включающий в себя **коммуникацию, интеракцию и перцепцию**.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

Одной из самых простых форм этого процесса можно считать разговор двух людей, находящихся рядом. Сложные формы коммуникации представляют собой множество прямых и непрямых путей доведения информации до тысяч или миллионов людей в виде сложных процессов. Независимо от сложности коммуникационного процесса его схема состоит из четырех элементов (рис. 1).



Рис. 1. Элементы коммуникационного процесса

Первый элемент – **источник** – это человек или группа людей, формулирующие идею, мнение и т.п. и желающие передать их другому человеку или другим людям. Второй элемент – это само **сообщение**, которое передается от источника другому человеку или другим людям. Третий элемент – **канал** – это среда, через которую передается сообщение. Четвертый элемент – **приемник** – человек или группа людей, принимающих сообщение.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга, предполагающее взаимные изменения.

Выделяют следующие виды взаимодействия:

- групповая интеграция (совместная трудовая деятельность, кооперация),
- конкуренция (соперничество),
- конфликт.

Для того чтобы общение было эффективным, диалогическим, необходимо соблюдать следующие условия:

- 1) равенство психологических позиций социальных субъектов независимо от их социального статуса;
- 2) равенство в признании активной коммуникативной роли друг друга;
- 3) равенство в психологической взаимоподдержке.

Спецификой взаимодействия является то, что каждый его участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию своих коммуникативных действий.

Взаимодействие складывается из действий, которые, в свою очередь, состоят из следующих элементов: действующий субъект,

объект действия или субъект, на которого направлено воздействие, средства или орудия воздействия, метод действия или способ использования средств воздействия, реакция человека, на которого воздействуют, или результат действия.

При взаимодействии осуществляется физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое или массовое действие, вербальный и невербальный информационный контакт.

**Перцепция** (от лат. perceptio – психологическое восприятие) – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. В результате социологических исследований установлено, что восприятие социальных объектов обладает **спецификой**:

а) воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону;

б) внимание воспринимающего сосредоточено прежде всего на смысловых и оценочных (в том числе причинных) интерпретациях объекта;

в) большая зависимость перцепции от мотивационно-смысловой деятельности и связь ее с аффектами.

Перцептивная функция общения в совместной деятельности направлена на решение следующих **задач**:

1) формирование содержания межличностного восприятия;

2) содействие установлению взаимопонимания;

3) обеспечение влияния участников совместной деятельности друг на друга.

Для достижения эффективности взаимодействия очень важно межличностное восприятие, то есть целостное отражение внешнего облика и поведения другого человека, его понимание и оценка. Оно может быть адекватным (то есть соответствующим действительности) и (или) искаженным из-за приписывания личности некоторых свойств. Зачастую отражение другого бывает неадекватным из-за индивидуальных особенностей партнера и отсутствия навыков общения, а также умений «читать» характер или намерения других по элементам физиогномики или невербальным сигналам. Как правило, на формирование мнения о другом человеке влияет первое впечатление о нем. В последующих контактах люди

в большинстве случаев «играют» необходимые роли, надевают «маски» в соответствии с ситуацией, демонстрируют имидж.

Человек воспринимает мир с помощью пяти сенсорных каналов органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния. Все они работают 24 часа в сутки. Однако основной объем информации (около 90%) приходится на зрение, а около 10% – на слух. Информации для человеческого разума – непостижимое количество, поэтому природа создала физические и психологические ограничения, которые, с одной стороны, способствуют, а с другой стороны, препятствуют точному восприятию мира.

Физические ограничения предохраняют нас от переизбытка информации. Так, зрение воспринимает световые волны, которые составляют менее 2% всех электромагнитных волн в окружающем нас пространстве (мы не видим радиосигналы, рентгеновские лучи и др.). «Нормальный слух» означает, что человек может слышать звуковые волны, вибрирующие с частотой от 15 до 15000 раз в секунду (у детей верхняя граница может достигать до 30000). Поэтому мы не слышим, как растет трава, как течет кровь по венам и артериям и пр. (хотя в определенных ситуациях некоторые люди демонстрируют сверхспособности).

Психологические ограничения восприятия окружающей действительности, в том числе и других людей, являются результатом истории жизни каждого человека и зависят от многих причин: наследственности, воспитания, места жительства, общения, системы ценностей, полученной информации. Как свидетельствуют социально-психологические исследования, несмотря на способности понимать окружающий мир, мы часто воспринимаем только то, что хотим воспринимать, и слышим только то, что хотим услышать.

Таким образом, наше восприятие, восприятие других и реальная действительность зачастую не совпадают, в зависимости от особенностей человека по-разному трактуются слова, понятия, реакции людей, тексты. Существует даже особая наука о понимании – **герменевтика** (искусство и теория толкования текстов). Следовательно, важнейшей задачей перцептивной функции общения является обеспечение максимального взаимопонимания людей. Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения.

Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате которого меняются поведение, установки, намерения, оценки. Влияние бывает направленным и ненаправленным. Первое осуществляется с помощью таких механизмов, как внушение и убеждение, второе – через заражение и подражание. Различают также прямое влияние (требования предъявляются открыто) и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду.

Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента и социальной психологии, для эффективного воздействия на другого человека важно использовать его положительные черты, уметь изменяться самому, постоянно обогащать арсенал методов своего воздействия на других.

## 1.2. Стадии коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс может быть различным по сложности. Однако любой коммуникационный процесс можно представить в виде схемы, включающей в себя шесть стадий (рис. 2).



Рис. 2. Стадии коммуникационного процесса

Первая стадия коммуникационного процесса – **создание сообщения** – осмысление того, что источник хочет сообщить приемнику, осознание источником того, что сообщение будет понятно приемнику.

Вторая стадия – **кодирование** – мнение, мысль, идея и т.п. выражаются в виде символов (их можно увидеть, услышать, ощутить), которые становятся выразителями смысла сообщения, должны быть хорошо понятны приемнику (слова, жесты, мимика, звуки, схемы, рисунки и т.п.).

Третья стадия – **передача** – мнение, мысль, идея и т.п., закодированные с помощью символов в 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).

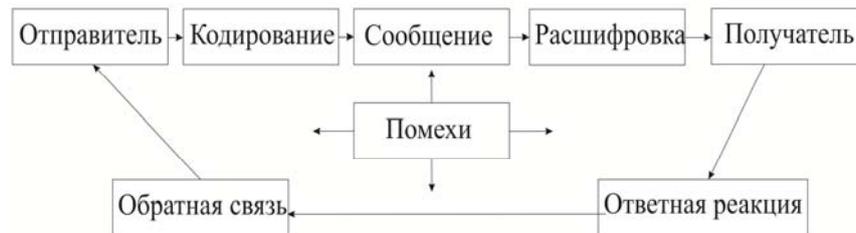


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

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 настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

*Ожидаемый результат:* привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

**Экспрессивное общение.** *Цель:* сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

*Условия организации коммуникации:* опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера: аудиальный, визуальный, кинестетический.

*Коммуникативные формы:* речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

*Коммуникативные средства и технологии:* аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестулирования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

*Ожидаемый результат:* изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия.

**Суггестивное общение.** *Цель:* оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

*Условия организации коммуникации:* внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

*Коммуникативные формы:* беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

*Коммуникативные средства и технологии:* 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 речевой этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон

голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека** – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

## 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

### 2.1. Человеческая речь как источник информации

*Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел.*

*Даниэл Уэбстер*

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, консультанты и т. п. Один из самых ярких представителей делового мира США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд» и «Крайслер», Ли Якокка в своей популярной не только на западе, но и в Европе и, в частности, в нашей стране, книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними». Владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. От этого умения зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его реноме и профессиональный имидж.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передачей, а миллиарды – их восприятием.

Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тысяч слов, или более 3 тысяч слов в час. Речевое (словесное) сообщение, как правило, сопровождается несловесным, помогающим осмыслить речевой текст. Как уже отмечалось, несловесные средства коммуникации называются невербальными, или языком телодвижений.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) – это

говoreние и написание, а другие два – в восприятии текста, заложенной в нем информации – это слушание и чтение.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые 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 арго.

Как средство общения язык обслуживает все сферы общественно-политической, профессионально-деловой, научной и культурной жизни.

**Язык** – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

К **основным функциям языка** в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

М. Монтень в своих «Опытах» отмечает: *«Дар речи – одна из самых удивительных и самых человеческих способностей. Мы настолько привыкли постоянно пользоваться этим чудесным даром природы, что даже не замечаем, насколько он совершенен, сложен и загадочен. У человека рождается мысль. Чтобы передать ее другому, он произносит слова. Не удивительно ли, что акустическая волна, рожденная голосом человека, несет в себе все оттенки его мыслей и чувств, достигает слуха другого человека, и тотчас все мысли и чувства становятся доступными этому человеку, он постигает их потаенный смысл и значение!»*.

## 2.2. Речевые средства общения

*Если одним словом можно сделать счастливым человека, какой нужно быть скотиной, чтобы этого слова не сказать.*

**Р. Роллан**

*Никогда не используйте длинное слово, если есть короткое.*

**У. Черчилль**

Характер содержания делового взаимодействия зависит прежде всего от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию.

Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использования бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов.

Для достижения намеченных деловых целей партнеры используют стилистическое своеобразие словесного действия, проявляющееся в особенностях синтаксического строя, в построении фраз и предложений, в словосочетаниях.

Кроме того, для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные **психотехнические приемы**, которые выстраивают определенный разговорный стиль словесного действия. Среди них такие:

а) **воображаемая диалогизация**, когда синтаксический строй словесного действия имитирует потенциальный диалог, воображаемую обстановку диалога, что вводит в заблуждение партнера;

б) **вопросно-ответный ход**, когда субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например риторический вопрос, позволяющий поддерживать внимание партнера и вместе с тем вести свою «подспудную линию»;

в) **эмоциональные восклицания**, позволяющие усилить внимание к предмету взаимодействия, стимулирующие вовлеченность партнеров в коммуникацию;

г) **эвфемизмы** (мягкие эквиваленты резких слов), позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоций как реакцию на слова – «красные флажки», вызывающие отрицательные эмоции и экспрессивные вспышки;

д) **инверсия**, то есть осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного партнером, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный в зависимости от намерений коммуникатора, использующего данный прием;

е) **«аффинити»** – создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, отзеркаливание, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение идентичных интересов и потребностей.

Все речевое поведение в деловом взаимодействии ориентировано на определенную реакцию партнера. Для того чтобы реакция была адекватной вашим ожиданиям, необходимо соблюдать следующие правила:

1. Каждый партнер должен обладать личностными качествами делового человека, а именно:

- быть уверенным в себе, иметь личные цели и ценности;
- владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;
- демонстрировать объективность в оценке информации и способов ее сообщения;
- проявлять искренний интерес к предмету речи и к партнеру;
- ценить свое и чужое время;
- проявлять стрессоустойчивость, при необходимости осуществлять самокоррекцию;
- быть мобильным, адаптивным и гибким.

2. В каждом партнере уважать личность и ее право на свою точку зрения, на достижение позитивного результата. Этому способствуют:

- установка на взаимопонимание, конструктивное сотрудничество, а не на соперничество;
- стремление увидеть проблему глазами партнера;

– уважительное отношение к суждениям, аргументам и контраргументам делового партнера;

– внимательное выслушивание партнера.

3. Соблюдать постулат релевантности (от англ. relevant – уместный, относящийся к делу), то есть между информационным запросом и полученным сообщением должно быть смысловое соответствие, а для этого необходимо:

– говорить по существу вопроса, обсуждаемой проблемы;

– говорить именно то, что важно в данной ситуации;

– соотносить отбор и предъявление информации с запросом и ожиданиями делового партнера, что особенно важно при составлении деловых бумаг.

4. Корректно относиться к количеству и качеству информации, с этой целью целесообразно:

– говорить в меру, то есть ровно столько, сколько необходимо для достижения желаемого результата;

– предъявлять правдивую и проверенную информацию;

– выстраивать доказательства последовательно и аргументированно;

– не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований.

5. Соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:

– говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;

– при употреблении многозначных слов и терминов объяснять партнеру, в каком смысле они использованы, чтобы нельзя было понять неправильно;

– использовать речевые клише в соответствии с нормативными правилами официально-делового стиля;

– следить за сигналами тела, не допускать несовпадения слов и невербальных сигналов, которое ведет к подозрительности и непониманию.

6. Подчиняться установленным правилам и ограничениям, так как деловой коммуникации свойственна регламентируемость. Это правила:

– «писаные»: протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах;

– «неписаные», 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, вечёрка,

общага, прокурорша и т. д., а также **разговорно-бытовая фразеология**, например: гол как сокол, бежит как угорелый, как снег на голову, заморить червячка, упрям как осел, где тебя черти носили и др.; **глагольные междометия**: прыг, шмяк, скок, шмыг. Часто используются **частицы**: этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т. п.

Эмоциональность разговорной речи реализуется не только через жестикуляцию и мимику, паузы и многозначительные позы, но и через использование вопросительных, побудительных и восклицательных предложений. Таким образом, разговорная речь специфична, поэтому она тоже должна быть ситуативно уместна.

**Подтекст** – это неявный смысл речевого сообщения, осознаваемый лишь в контексте общения.

Признаки подтекста могут скрываться:

**- в содержании речи.**

Например, опера Генделя «Ринальдо» была издана одним ловким коммерсантом и в течение нескольких дней распродана, принесла большую сумму денег, из которых Гендель получил лишь ничтожную часть.

– Послушайте, – сказал коммерсанту Гендель, когда получил свои деньги, – чтобы между нами не было обиженных, в следующий раз вы напишите оперу, а я ее издам.

**- в характеристиках ее звучания** (тон, сила голоса, паузы, смешки и пр.).

Например, врач-косметолог сделал пациентке древнегреческий профиль, разгладил морщины, удалил двойной подбородок, уменьшил рот.

– Что изволите еще?

– А можно сделать большие выразительные глаза?

– Конечно, – тихо сказал врач. – Взгляните на счет.

**- в невербальных характеристиках поведения** (позы, размещение деловых партнеров в пространстве, мимика, жесты).

Например, стоят двое и разговаривают на конфиденциальную тему, подошел третий. Двое постояли несколько секунд и разошлись, договорившись встретиться позже: подтекст здесь в том, что не впустили третьего в пространство общения, замолчали; но третий не понял намека на нежелательность вторжения, поэтому пришлось закончить разговор и разойтись.

Та или иная информация может быть воспринята как скрытый смысл тогда, когда между элементами, составляющими ее основу, **есть смысловое противоречие или несоответствие.**

Известна острота, которая приписывается английскому драматургу Б. Шоу. Оркестр в ресторане играл шумно и не очень хорошо. Один из посетителей спросил у официанта: «А играют ли музыканты по заказу? – Конечно. – В таком случае передайте им фунт стерлингов, и пусть они сыграют в покер». Суть остроты в том, что слово «игра» имеет не одно толкование; кроме того, здесь явный намек на плохую игру музыкантов: посетитель готов заплатить, лишь бы оркестр замолк.

По характеру передачи и приема информации можно выделить **три вида подтекста:**

1. Действительный подтекст – скрытый смысл имеет место и воспринят.

2. Скрытого смысла в сообщении не было, но он был приписан, то есть подтекст мнимый.

3. Скрытый смысл был, но остался незамеченным – пропущенный подтекст.

Деловым людям, общаясь с деловыми партнерами, важно помнить следующее:

а) если Вы не сумели раскрыть содержание подтекста – Вы рискуете не понять собеседника; к тому же если человек не понимает намека, то его оценка в глазах партнера снижается;

б) юмор, ирония и сарказм выступают как своеобразный способ проверки собеседника: на живость ума, на «адекватность», на то, из «нашего лагеря» партнер или нет;

в) обнаруженный намек на подтекст не является гарантией понимания самого подтекста.

Доказано, что все непонятное, оригинальное и неожиданное для других – *подтекстогенно.*

С понятием подтекста соприкасается понятие **редуцированного диалога**, то есть обмена «свернутыми», краткими, как бы пунктирными репликами. Обычно они используются между партнерами, понимающими друг друга с полуслова. В деловом взаимодействии такое общение весьма распространено как в менеджменте, так и в бизнес-практике.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?
2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.
3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.
4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.
5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.
6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.
7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.
8. Назовите основные функции языка.
9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.
10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.

### 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

*Каждому человеку свойственно  
ошибаться, но только глупцу свой-  
ственно упорствовать в своей  
ошибке.  
Цицерон*

*Осуждают то, чего не понимают.  
Квинтилиан*

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Гегель однажды заметил: «...только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Базлеру 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. Модем 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 – декодировал – понял – воспринял» происходит утечка или искажение информации (остается примерно 30%). Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему. Это легко можно увидеть при проведении тренингов. При отсутствии обратной связи происходит полное искажение информации, при наличии, то есть при возможности задать вопросы, попросить повторить, как правило, лишь половина участников тренинга выполняет задание

адекватно, то есть могут точно воспроизвести то, что было сказано.

Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления ошибающихся. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей различна, широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляются по-разному. Такие операции мышления, как *сравнение* (сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними), *анализ* (мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства – цвет, форма, вкус и др.), *синтез* (мысленное объединение частей или свойств в единое целое – сладкое, круглое, румяное и т. п. яблоко), *обобщение* (мысленное объединение предметов и явлений по их общим и существенным признакам, например астры, ромашки, пионы, васильки – это цветы), *абстрагирование* (выделение одних признаков и отвлечение от других, например груша – съедобна), используются людьми с разной степенью глубины и пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ или решение, ценность которых, порой, оставляет желать лучшего.

В деловой коммуникации, особенно при ведении переговоров, «круглых столов», дискуссий, симпозиумов, необходим постоянный анализ информации, размышление о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха», – ведь речь идет об аналитической работе. Для специалистов в сфере менеджмента, предпринимательства, права, консультирования и публич-релейшнз 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». Начинаящий не удовлетворился этим ответом и спросил: «Но как вы достигли хороших умозаключений?». Маститый ответил: «Исходя из хорошего опыта». Все еще не удовлетворенный начинающий спросил: «Но как вы получили этот хороший опыт?». Маститый ответил: «Исходя из плохих умозаключений».

**Умозаключения** – это такая форма мышления, при которой на основе нескольких суждений дается определение объекта, делается тот или иной вывод. Умозаключения бывают:

– *дедуктивные* – логический вывод в процессе мышления от общего к частному;

– *индуктивные* – логический вывод в процессе мышления от частного к общему;

– *по аналогии* – логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении.

В зависимости от того, какие операции, виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне или понимания или непонимания, то есть здесь также возникает логический барьер. Приведем пример на психогеометрических типах людей, среди которых «квадрат» и «треугольник» – левополушарные, а «круг» и «зигзаг» – правополушарные, к тому же у «зигзага» мозг креативный, творческий, уникальный, отличающийся от других (рис. 4).

*Квадрат.* Доказательства подробные, аргументы веские, подтвержденные конкретными цифрами, фактами, точными сведениями.

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

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

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

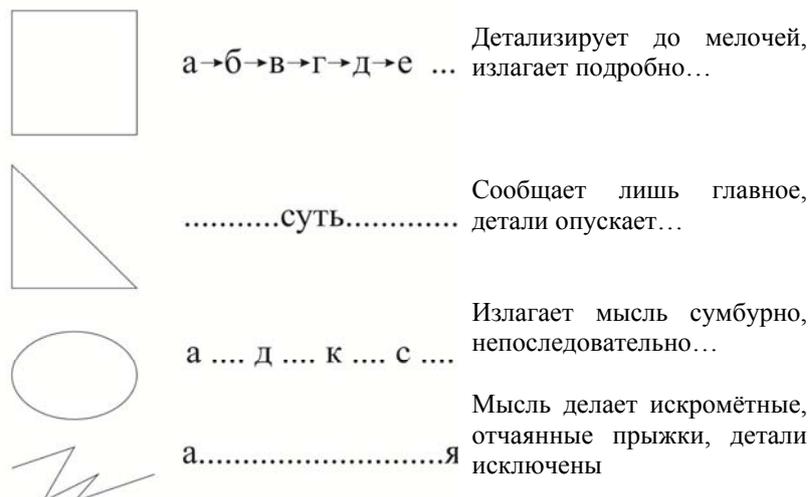


Рис. 4. Характеристика психогеометрических типов людей

Даже при общении левополушарных партнеров, то есть «квадрата» и «треугольника», могут возникать трудности, так как «квадрату» необходимо, выслушав «треугольника», задать свои 24 вопроса на уточнение и на понимание, а главное – на сбор деталей, позволяющих получить полную информацию, в противном случае, он просто не поймет, не «схватит» высказанную мысль. В свою очередь, «треугольнику» не хватает терпения дослушать до конца «партнера-квадрата» и тогда он прерывает его на полуслове, говоря: «Короче!», «Переходите к сути!». На что «квадрат», как правило, обижается или говорит, что он забыл, о чем говорил. Контакт прерывается.

Еще более проблематично общение левополушарных с правополушарными партнерами (терминология как бы условная, в реальной жизни психотипы имеют, в основном, смешанные характеристики, но все-таки отдельные параметры преобладают). В ответ на утверждение «круга» «квадрат» просит подтвердить высказанную мысль конкретными фактами, но вместо фактов слышит фразу: «не знаю, но мне так кажется, я чувствую...», что для

партнера совсем неубедительно. Кроме того, «кругу» свойственно не только перескакивать с одной мысли на другую, но и обрывать ее на полуслове. «Треугольник», пытаясь понять мысль «круга», теряя всякое терпение, обрывает его и сам осуществляет вербализацию его мысли.

Когда же партнером является «зигзаг», то, как правило, «квадраты» просто ничего не понимают, и за это «зигзаги» их тут же «диагностируют» (типа «Рожденный ползать летать не может...»), что порождает не только логический, но и психологический барьер (неприязнь, антипатия, отторжение); «круги» улыбаются и кивают головой, но в случае установления обратной связи выясняется, что они даже не поняли, о чем вообще идет речь, а «треугольники», как всегда, «суть» схватили или уточнили.

Таким образом, логический барьер в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыследеятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению. Преодолеть логический барьер можно лишь одним путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения и в чем состоят расхождения.

### 3.2. Стилистический барьер

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию, отсюда – преодоление данного барьера связано с соответствием формы содержанию. Действие этого барьера сводится к тому, что стилевые характеристики «упакованной» в словесную форму информации могут препятствовать ее восприятию.

Стиль может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Для того чтобы быть хорошо воспринимаемым, нужно четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие, структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации в деловом взаимодействии: *правило рамки* и *правило цепи*.

**Суть правила рамки** состоит в том, что начало и конец любого делового разговора должны быть четко очерчены. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Это способствует не только лучшему пониманию и восприятию информации, но и запоминанию, так как существует психологический феномен, которым блестяще пользуются многие знаменитые ораторы: люди запоминают лучше всего начало и конец, причем начало способствует возникновению симпатии или неприязни и это, в свою очередь, влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно сформулированные выводы в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

В повседневном общении правило рамки достаточно часто нарушается. Как уже отмечалось, некоторые партнеры, начав разговор по поводу одного намерения, зачастую забывают о нем и завершают разговор уже совсем по другому поводу. Такие ситуации распространены и возникают на деловых совещаниях, встречах, собраниях, дискуссиях, беседах и пр. Именно с этой перестройкой внутри содержания разговора деловое общение становится для многих неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор, а главное – надо возвращаться к этой проблеме снова и вновь затрачивать рабочее время.

Немецкий психолог Герман Эббингауз еще в конце XIX века установил так называемый **фактор ряда**: *начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина*. Следовательно, соблюдая правило рамки, участник делового взаимодействия может быть совершенно уверен, что запомнится именно то, что необходимо, то есть самое главное: цели и намерения, результаты и выводы.

Как показывает практика делового общения, для ее участников более важна степень достижения цели и ожидаемых результатов, чем способы этого достижения. Поэтому, когда коллеги интересуются судьбой каких-либо переговоров, деловой встречи, пресс-конференции, брифинга, их, как правило, интересует не то,

как они проходили, а то, чем они закончились. Удалось ли партнерам добиться своего: выиграть процесс; провести свою линию, добившись односторонних уступок; сформировать необходимое общественное мнение; продемонстрировать свой имидж или фирменный стиль и др. Деловая коммуникация тогда только и конструктивна, когда есть ожидаемый результат.

**Правило цепи**, в отличие от правила рамки, направленного на «внешнее» структурирование общения, определяет «внутреннее» структурирование, задавая строение информации как бы «изнутри». Речь идет о том, что необходимая информация для анализа проблемы не должна представлять собой бесформенную груду разнообразных сведений, разношерстных по форме и содержанию. Необходимые сведения должны быть выстроены соответствующим образом, как бы соединены в цепь по каким-либо признакам.

В зависимости от предпочитаемых признаков способы соединения информационных цепочек могут быть различными: в одних случаях – это: «во-первых, во-вторых, в-третьих» и т. п.; в других – информация может быть проранжирована: сначала – сказать самое главное; затем – изложить основное, следующее по значимости; далее – привести менее значимую информацию.

Предлагаемый сюжет деловой коммуникации может быть выстроен и в «логических цепочках», например: «если это так, то напрашивается следующий вывод», «раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно». Используя при деловом взаимодействии правило цепи, мы не только упорядочиваем, связываем, организуем содержание, но и облегчаем партнеру восприятие и понимание информации, а также ее запоминание. Качество цепи должно соответствовать представлениям партнера, а ее «вид» может быть избран в зависимости от его предпочтений и возможностей, то есть интеллектуальных возможностей и личностного потенциала.

Очень важна при взаимодействии и последовательность передачи всей информации в целом. Неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между общающимися. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу;
- от интереса к основным положениям;

- от основных положений к возражениям и вопросам;
- ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер возникает и тогда, когда форма коммуникации и ее содержание не соответствуют друг другу, например: пригласили на беседу, а вместо диалога был односторонний монолог, или на митинге, где предполагается живая агитационно-пропагандистская речь, выступали с докладами по написанному тексту, а на юбилейном банкете коллеги в тостах говорили о недостатках и упущенных возможностях хозяина. Такие сюжеты, к сожалению, встречаются в реальной практике общения, они вызывают не только неудовлетворенность, но и непонимание самой информации, ибо отрицательные эмоции, сопутствующие такой коммуникации, не позволяют внимательно слушать, мешают сосредоточенности.

И, наконец, стилистический барьер возникает и тогда, когда информация передается функционально-книжным языком. Научный и канцелярский стиль более понятен при чтении, восприятие же его на слух затруднено. К тому же доказано, что лучше всего запоминается фраза, состоящая из 4-14 слов, 15-18 слов – уже хуже, 18-25 слов – весьма удовлетворительно, а фраза, насчитывающая свыше 30 слов на слух практически не воспринимается. Поэтому для преодоления стилистического барьера необходимо не только хорошо структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, но и говорить кратко и в том темпе и ритме, который наиболее ситуативно уместен и подходит деловому партнеру.

### 3.3. Семантический барьер

Очень часто возникающая иллюзия взаимопонимания связана с тем, что деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей.

– *Ничего себе огород!*

– *Я не понимаю, что вы имеете в виду под огородом.*

– *Куда тебе... Ты и не поймешь, пока я тебе не объясню. Я просто хотел сказать: «Ничего себе, славенький сногшибательный аргументик!».*

– Но *ОГОРОД* вовсе не означает «славенький сногшибательный аргументик».

– Когда *ЛИЧНО Я* употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.

– Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.

– Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг обучения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус, однако отсюда вовсе не следует, что невозможно взаимопонимание.

Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который и приводит к неэффективной коммуникации.

Большинство деловых партнеров, как уже отмечалось, зачастую недооценивают разность тезаурусов, исходя из предположения «раз понятно мне, то понятно и другому». Чтобы свести непонимание к минимуму, необходимо либо говорить «на одном языке с партнером» («слушай, скажи по-русски»), либо заранее договариваться о ключевых моментах, либо постоянно спрашивать 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 тону.

#### *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 беседами 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 солдатина и заврался, однако справедливости ради скажу: «Хлеб-соль ешь, а правду режь!».

#### *Еврейский характер*

Мендель покрасил пароход и требует оплаты согласно договору.

– Какая оплата? Ты же покрасил только одну сторону...

– Ну и что, посмотрите договор, там сказано: Мендель – с одной стороны, Одесское пароходство – с другой.

Подобные характеристики в серьезном или юмористическом жанре можно было бы продолжить, но для анализирующих информацию людей и так понятно, что с людьми нужно взаимодействовать дифференцированно, ибо язык не только одного народа, но и одной социальной группы отличается от языка другой группы, а на его употребление в речи влияет индивидуальный потенциал личности, в том числе и характер.

Как отмечает Ю. А. Борисов в книге «Роскошь человеческого общения», в ряде языков есть не только единственное и множественное, но и двойственное число (я + ты), в некоторых есть средний род, а в английском, например, существительные не имеют даже мужского и женского рода; у северных народов есть по три десятка слов, обозначающих разное состояние снега и разные породы оленей, тогда как нам для этого хватает и одного-двух слов; индейцы говорят о себе в третьем лице, полностью отождествляя себя с племенем, а короли о себе – во множественном числе...

Все это коммуникативные знаки языка, иногда делающие действительно невозможным адекватный перевод с одного языка на другой, особенно когда речь идет о культурных реалиях, не имеющих аналогов в другой культуре.

Если не владеешь такими нюансами, приезжая для переговоров в другую страну, то можешь попасть в сложную ситуацию. Так, очень странное впечатление на носителей иной культуры могут произвести некоторые комплименты женщинам. В Индии можно польстить женщине, если сравнить ее с коровой, а ее походку – с походкой слона. Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой, олицетворяющей совершенство форм и движений. Обращение к женщине «Гусыня!» в русской культуре – оскорбление, в Египте – ласковый комплимент.

Речевое поведение, отличающее язык людей разных национально-этнических общностей, проявляется так же ярко и на уровне невербального взаимодействия, хотя общего в этом плане у людей гораздо больше, чем различий. И все-таки эти различия существуют. Мы, например, когда помогаем себе при счете, загибаем пальцы в кулак, начиная с мизинца. Американцы (и некоторые европейцы) поступают диаметрально противоположным образом: они разгибают сжатые в кулак пальцы, начиная с большого. Не совпадают у нас с болгарами, албанцами и турками жесты, обозначающие подтверждение и отрицание.

Таким образом, чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера и говорить с ним как бы «на одном языке», используя понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять: в каком смысле то или иное слово вы использовали. Если, например, вы употребили слово «собака», то лучше сразу же объяснить, что вы имеете в виду ротвейлера немецкой породы, «девочку», трех лет и т. д., ибо со словом «собака» у каждого человека возникает свой образ; кроме того, это слово используется для оскорбления кого-то и т. д.

Важно также помнить о том, что некоторые слова, например такие, как эксклюзивный, аттракция, альтернатива, паблик рилейшнз у людей в лексиконе (словарный запас) есть, а в тезаурусе (от греч. *thesaurós* – сокровище, сокровищница), множество

смысловыражающих единиц некоторого языка с заданной на нём системой семантических отношений) – нет, следовательно, целесообразно, используя иностранные слова или профессиональную лексику, объяснять смысл сказанного или заменять эти слова другими, более понятными. И, наконец, следует помнить и о том, что языковые нормы, специфика нашей речи должны меняться в зависимости от того, к кому обращено высказывание. В реальном деловом общении нам приходится постоянно выступать в какой-либо профессиональной, межличностной или актуальной на данный момент роли. В чужом офисе – вы гость и в то же время деловой партнер, в своем – хозяин, в парикмахерской – клиент, в суде – свидетель или ответчик и т. п.

Социальная роль – это нормативно одобренный обществом образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию.

Социальная позиция, или статус – формально установленное или молчаливо признаваемое место индивида в иерархии социальной группы. Понятия «роль» и «статус» взаимосвязаны. Статус как бы отвечает на вопрос «кто есть личность?», а роль – «что она делает?». Речевое поведение в деловом взаимодействии непременно должно учитывать законы статусно-ролевого общения.

Статусно-ролевое общение основано на неписаных нормах и на ожиданиях того, что каждый деловой партнер будет соблюдать речевые нормы, свойственные его положению в обществе, в мире бизнеса и определяемые характером взаимоотношений с собеседником. От неконкурентоспособного предпринимателя ждут уступок на переговорах, от опытного и успешного бизнесмена – помощи и мудрых советов, от преподавателя, обучающего новым профессиям, – не только профессиональных знаний, но и их специфики в условиях рыночной экономики, от студента – желания эти знания получить, от работодателя – приема на работу.

Такие представления типичны, поэтому на их основе складываются стереотипы ролевого поведения. Знание этих нюансов позволяет каждому человеку в общении с другими использовать разнообразные риторические умения, эффективные речевые стратегии и тактики.

### 3.4. Фонетический барьер

В процессе общения зачастую возникает фонетический барьер, то есть препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Чтобы такого барьера не было, надо говорить внятно, достаточно громко, избегая при этом скороговорения. Известно, что выполнение этих условий улучшает «проходимость» информации, оптимизирует деловую коммуникацию. Большинство деловых партнеров такие правила выполняют как бы интуитивно и тем не менее фонетические барьеры возникают каждый раз, когда темп и скорость речи, качество дикции и произношения оставляют желать лучшего.

Специалистами в области психологии общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано и чем чувствительнее личность, тем чаще и быстрее это проявляется.

С точки зрения психологии причина непонимания здесь будет заключена в следующем. Все внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении говорящего к партнеру. В результате (как защитная реакция) происходит сдвиг внимания. Он блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова, адресованные слушающему партнеру, не осознаются им. Понимание заблокировано.

Возникает вопрос: что же предпринять, чтобы изменить подобную ситуацию? Психологи рекомендуют в такие моменты использовать приемы личной психологической защиты (например, мысленно проанализировать особенности партнера в этот момент: «глаза-то как вылупил» или «вены-то как вздулись, вот-вот лопнут» или представить, что у партнера на голове шапочка с бубенчиками и «услышать» их звон в соответствии с движениями его головы). Однако мы говорим о деловой коммуникации и об ее эффективности, следовательно, такое поведение недопустимо ни с одной, ни с другой стороны. Целесообразнее и в такой ситуации использовать вербальные средства, например, сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Эта фраза антипровокационная, так как не вызывает ответную агрессивную

реакцию партнера, а помогает ему перестроиться и корректно объяснить свою проблему.

Вообще тон голоса играет большое значение для понимания контекста. Делая те или иные ударения, расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Например, фразу: «Эту проблему мы должны решать совместно» можно сказать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Роль интонации при обращении

Выделение голосом	Намерение партнера
<i>Эту</i> (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
<i>Проблему</i> (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
<i>Мы</i> (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
<i>Должны</i> (а не хотели бы)	Обязанность действовать
<i>Решать</i> (а не только обсуждать)	Уровень решения
<i>Совместно</i> (а не в одиночку)	Метод решения

Таким образом, логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль, если же оно отсутствует или сделано неправильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.). Отвлекают от содержания речи говорящего практически все неречевые проявления голоса, которые нередко сопровождают процесс говорения. Это хихиканье, смешки, хныканье, шепот, крик, вздох, стон, рычание, икота, зевота и пр., а также так называемые НАЗАЛИЗАЦИИ (негативные околоречевые проявления, звуки-разделители) «хм-м-м-м», «э-э-э-э» и пр.

Студенты, например, иногда перестают слушать содержание лекции и занимаются тем, что считают, сколько раз лектор использовал «слово-паразит». Такая коммуникация никому не приносит пользы.

Раздражает слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т. п.

В реальной практике взаимодействия не избегают таких ошибок политические лидеры, руководители, бизнесмены и пр. В последнее время подобные ошибки допускают даже дикторы телевидения и радио.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер у слушателя, деловым людям необходимо работать как можно больше над собой, не только осваивая способы эффективной кодирования, но и постоянно задумываясь над тем, как произносятся слова и фразы, как расставляются акценты.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.
8. Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.
9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

## 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Не слушать – это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не 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 издалика 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 тупиковым.

2) **Высокая скорость умственной деятельности.** Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Поэтому, когда кто-то говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

3) **Антипатия к чужим мыслям.** Любой человек всегда больше ценит свои собственные мысли, и для него обычно приятнее и легче отслеживать именно их, нежели заставлять себя следить за ходом рассуждений партнера.

4) **Избирательность внимания.** Мы привыкли слушать одновременно многое, не уделяя равноправного внимания разным

объектам восприятия (слова, мимика, жесты, позы, интонации и пр.). Попытка внимательно слушать все и одновременно фиксировать что-то является для многих непосильным занятием. Поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас наибольший интерес. Эта присущая нам привычка переключать внимание с одного на другое затрудняет концентрацию его на чем-то одном.

5) **Потребность реплики.** Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимое желание перебить и(или) ответить, и тогда мы перестаем слушать. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с помощью которых мы хотим опровергнуть аргументы партнера.

### **Ошибки тех, кто слушает**

Выделяют следующие ошибки, которые наиболее часто встречаются у тех, кто слушает:

1. Удаление от основного предмета разговора (свойственно многим слушателям), в результате чего может полностью потеряться нить разговора.

2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но не следует на них заикливаться. Психологи утверждают, что даже люди, прошедшие специальный тренинг, могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентироваться на наиболее существенные моменты, идеи, мысли.

3. «Уязвимые места» – для многих участников делового взаимодействия это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия, например: кризис, агония, тупик, война, голод, агрессия, кровь, смерть и т. п. У слушающего возникают отрицательные эмоции, он начинает ассоциировать, вспоминать прошлое. В такой момент уже невозможно следить за речью говорящего.

### **Внутренние помехи слушания**

К вредным привычкам слушания относятся «размышления о чем-то еще». Как показывает опрос слушателей, к ним, например, относятся следующие:

- «Я слишком поглощен тем, как выгляжу в глазах других».
- «Я не слушаю, а просто предугадываю заранее, что скажет говорящий».
- «Мои мысли направлены на то, что мне кажется более существенным».
- «Когда в процессе слушания мне становится скучно, я начинаю фантазировать, занимаюсь каким-то другим делом или критическую происходящее».
- «Я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».
- «Когда тема мне очень интересна и близка, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил, и я мог бы высказать свою точку зрения. Когда терпение исчерпано, я его прерываю».
- «Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованным в том, что говорят, так что практически не слышу слов».
- «Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

### **Внешние помехи слушания**

- Собеседник говорит недостаточно громко или шёпотом.
- Отвлекающая внешность собеседника, его манеры (наличие дорогих или «экзотических» украшений, жеманность или неадекватность мимики, жестов, амимия – отсутствие мимики вообще и т. п.).
- Помехи (например, шум транспорта или работающих механизмов за окном, ремонтные работы на верхнем этаже, заглядывание посторонних в аудиторию, в кабинет).
- Температура в помещении – слишком холодно или жарко.
- Плохая акустика.
- Окружающая обстановка или пейзаж (картины, портреты или витрины в помещении, а также пейзаж за окном).
- Поглядывание на часы.
- Прерывание разговора, телефонные звонки.
- Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.
- Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают», регламент исчерпан.

- Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.
- Плохая погода, космические влияния на работоспособность.
- Цвет стен в помещении (красный – раздражает, темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет).
- Неприятные запахи в помещении (например, запах сырости, гнилости, краски и т. п.).
- Привычка держать в руках посторонние предметы, например книгу или журнал.
- Непоседливость, суетливость собеседника (а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, что-либо рисовать и пр.).

В книге «Забывтое искусство слушать» Маделин Беркли-Ален делит процесс «слушания» на три уровня, характеризующихся определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Четких границ между уровнями нет, они могут перекрываться и во время деловой коммуникации сменять друг друга в зависимости от ситуации общения. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности взаимодействия. Описание уровней слушания может помочь сделать самоанализ своих возможностей слушания.

### **Уровень 1. Слушание-сопереживание**

На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. Характеристики этого уровня следующие:

- ощущение присутствия в данном месте и в данное время;
- уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;
- сосредоточенность;
- концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание мыслям и чувствам говорящего;
- игнорирование своих собственных мыслей и чувств – внимание направлено исключительно на процесс «слушания».

### **Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем**

На этом уровне делового взаимодействия люди, слушая партнера, остаются как бы «на поверхности» общения, они не воспринимают всю глубину сказанного. Они пытаются услышать, что

говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают.

### **Уровень 3. Слушание с временным отключением**

В процессе взаимодействия слушатель как бы слушает и не слушает, понимая, что происходит, но сосредотачиваясь только на себе. Иногда при этом партнер следит за комментариями «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. На третьем уровне процесс слушания пассивен, реакции на высказанное снижены. У такого слушателя, как правило, «пустой» взгляд, он может потерять нить разговора и то, что он может сказать сам, – для него важнее.

Каждому деловому человеку важно выработать в себе умение слушать партнера на уровне слушание-сопереживания, 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 наиболее болезненные 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 соотносить 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 обрабатывать, 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 разговаривать 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, сэръ, не могли бы Вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

– В автомобиле, сэръ! – 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?»

1	2
<i>Рассеивание подозрений</i>	
Невербальное поведение партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	«Похоже, что-то из сказанного мной Вас обеспокоило. Не скажете ли Вы, что именно?»
<i>Установка обратной связи</i>	
Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	«Как, по Вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
<i>Привлечение внимания</i>	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по Вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»
<i>Выяснение причины неприятия</i>	
Партнер не согласился с частью из сказанного Вами, и Вы хотите уточнить причину этого неприятия.	«По Вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было меньше?»
<i>Конкретизация</i>	
Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и Вы хотите поговорить об этом более конкретно	«Что именно было сделано такого, что, по Вашему мнению, неправильно?»

Такого рода вопросы, чередуемые в зависимости от ситуации делового взаимодействия, помогают партнерам лучше понимать друг друга, активно слушать и сопереживать. Кроме того, используя разнообразные вопросы, деловые партнеры вместо оборонительной или нападающей позиции демонстрируют конструктивные модели общения, направленные на анализ и решение проблем. Постановка необходимых вопросов позволяет участникам коммуникаций выйти на объективное обсуждение ситуации, избежать отклонения от темы, перевода разговора в личностное русло.

## 5.2. Ответы на вопросы

*Бывают люди, которых  
нужно ошеломить, для  
того чтобы убедить.*

*Гельвеции*

*Чем больше мы углубля-  
емся мыслью в истину,  
тем более удлиняем свою  
жизнь.*

*Плиний Старший*

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания. В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

Существуют обстоятельные руководства по ответам на вопросы в самых разных ситуациях, а есть и краткие рекомендации, которые будут полезны любому деловому партнеру для повседневного общения:

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).

2. Если вопрос оказался сложным по составу (то есть состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Например: «Когда откроется Ваш магазин, по каким видам товара Вы намерены работать и будут ли предусмотрены скидки?». Этот сложный вопрос включает три простых, поэтому целесообразно выяснить у партнера, какой из них представляет для него наибольший интерес. Вполне возможно, что его интересует то, что в вопросе не заложено.

3. Если вопрос труден по содержанию, то:

– попросите повторить вопрос, поскольку не уверены, что поняли его. (Скорее всего, при повторении вопрос окажется короче, яснее, лучше «упакован». В то же время в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл. Ваша задача – незаметно помочь партнеру самому разобраться в том, что его беспокоит, а уж потом отвечать).

– повторите сами вопрос так, как Вы его поняли (это, вероятно, заставит партнера внести поправки в ваши «поправки», и у Вас будет больше времени на то, чтобы подумать над ответом).

– попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.

– если Вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе партнера. Это позволит Вам избежать углубления в проблему, по которой Вы не располагаете необходимой информацией или фактами.

4. Если Вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая информация конкретного характера интересует партнера. Это позволит Вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера.

5. Если Вам задают непредвиденный вопрос, и Вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время (если такая возможность имеется). Тем самым Вы показываете, что считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, вполне можно отделаться коротким, энергичным ответом. Деловые люди обычно ценят краткость типа: «Да», «Нет». Если заданный вопрос уводит Вас от темы разговора или выступления, то ни в коем случае не поддавайтесь «провокации», вернитесь к сути своего выступления – всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть партнера к обсуждаемой теме.

6. Если при ответе Вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив партнеру, что, по-видимому, Вы не очень удачно сформулировали свою мысль, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации партнером.

Если задают **некорректный вопрос**, а именно:

- а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны;
- б) вопрос, задевающий интимную сферу жизни;
- в) вопрос, оскорбляющий достоинство личности;
- г) плохо сформулированный вопрос,

то целесообразно или не отвечать совсем (если по ситуации это уместно), или использовать разнообразные уловки для ухода от ответа; вот к примеру, некоторые из них:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование – сделать вид, будто бы никакого вопроса не было;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело» – необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих «здесь и сейчас»;
- демонстрация полного непонимания ситуации: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка самого вопроса, например: «это наивный вопрос», «этот вопрос звучит аполитично», «это незрелый вопрос» и т. д.;
- вместо ответа: юмор, ирония, сарказм, например: придание вопросу маленькой значимости: «Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»; «И Вы считаете свой вопрос серьезным?»; «Ну что за легкомысленный вопрос?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т. д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.  
– Ничего, Ваши дети их поймут.  
– Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!  
– А почему Вы так убеждены, что ваши дети пойдут в Вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».
2. «– Мы с товарищем читали Ваши стихи и ничего не поняли.  
– Надо иметь умных товарищей».
3. «– Маяковский, зачем Вы носите кольцо на пальце, оно Вам не к лицу.

– Вот потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».

4. «– Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не Ваш удел.

– А Вы зайдете через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутовское замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накалилась атмосфера, кипят страсти – шутка в этой ситуации может нейтрализовать внешний фон общения.

Одним из очень эффективных приемов ответа на вопросы является **прием бумеранга** или **прием «возвратного удара»**. Суть его заключается в том, что тезис или аргумент, высказанный одним из партнеров, обращается против него же, только сила удара во много раз увеличивается. Такой прием характерен для спора, дискуссии, полемик.

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 соблезнующим 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 отсутствию таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут лишь 7-10% информации. Что можно узнать, слушая другого? На этот вопрос восточный поэт и мудрец Саади отвечает так: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Несомненно, с помощью слов мы получаем разнообразную информацию, в том числе и ту, которая свидетельствует о компетентности, речевой и интеллектуальной культуре собеседника, а вот информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы в 55% случаев получаем, как считает французский психолог Франсуа Сюдже в книге «Правда о жестах», через мимику и жесты и в 38% – через интонации. Не случайно Б. Шоу в предисловии к сборнику своих избранных пьес отмечал, что есть пятьдесят способов сказать слово «да» и пятьсот способов сказать слово «нет», а вот написать эти слова можно только одним способом. Л. Н. Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных проявлений, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

В реальной практике коммуникации опасность заключается в том, что многие, считающие себя хорошими психологами, делают необоснованные обобщения на основании одного лишь восприятия. Например, один из партнеров во время общения почесал свой нос, а заметивший это другой партнер делает далеко идущий вывод: он врет. На самом деле у партнера действительно чешется нос. Поэтому, только связывая слова и жесты, физиологические сигналы и поведение человека, можно понять то, что им не осознаваемо, его истинные намерения и чувства.

Когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою интуицию, говорим о «шестом чувстве». На самом же деле распознать собеседника нам позволяет внимание,

часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несовпадения со словами.

Об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское *intueri* означает просто «внимательно смотреть». Вероятно именно поэтому, а не из природной жестокости допрашиваемого в полиции сажают на стул на открытом и ярко освещенном месте – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия. Вот реальная история. Некий советник в течение нескольких недель вел переговоры с одной фирмой. Речь шла об инвестициях в 200 тыс. долларов. На решающей встрече, в тот момент, когда советник произнес слово «стоимость», он отчетливо заметил сразу несколько оборонительных аналоговых сигналов: во-первых, партнер отвел глаза в сторону; во-вторых, резко откинулся на спинку вращающегося стула и, в-третьих, развернулся на нем в сторону от советника.

Советник был неопытен, поэтому он «понял» все три сигнала как протест против стоимости. Он положился на свою интуицию и, не попытавшись проконтролировать истинность своего вывода с помощью обратной связи, поторопился сделать оговорку, что если стоимость высока, то ее можно немного и снизить. И так как в этот момент партнер развернул стул обратно, опять с интересом подался вперед и, взглянув на советника, спросил: «И насколько вы

снизите?», тот посчитал, что сделал правильный ход. Контракт был заключен, но при этом советник потерял четыре процента.

Как выяснилось позже, потеря была напрасной: он просто переоценил свое понимание языка тела. На самом деле, как рассказывал потом представитель фирмы, услышав слово «стоимость», он с ужасом вспомнил, что забыл доставить обещанную документацию одному деловому партнеру, и его первым желанием было тут же броситься к телефону и распорядиться об отправке материалов.

Шопенгауэр заметил: «Знание о человеке – область, в которой никогда нельзя достичь совершенства, и даже опытный человек все снова и снова попадает на ошибках». Только с помощью вопросов на уточнение и на понимание можно перепроверить истинность интерпретаций, этой возможностью в деловом взаимодействии не стоит пренебрегать.

## **6.2. Средства невербальной коммуникации**

К средствам невербальной коммуникации относят, как правило, следующие:

1. *Телесный контакт*, выражающийся в разнообразных формах – толчки, похлопывания, поглаживания и т. п.

2. *Дистанция между общающимися*. Расстояние между участниками делового общения свидетельствует о его формальности или неформальности, об отношении партнеров друг к другу, о степени заинтересованности в разговоре.

3. *Ориентация*, то есть положение сидящих (стоящих) по отношению друг к другу. Ориентация может меняться в зависимости от ситуации и свидетельствует о степени соперничества или сотрудничества.

4. *Внешний вид*. Основная цель – сообщение о себе. Через имидж деловые партнеры информируют окружающих о своем социальном положении, виде деятельности, самооценке и т. п.

5. *Поза тела*. Поза обычно указывает на те или иные межличностные отношения, на социальное положение партнера. Она может меняться в зависимости от настроения и эмоционального состояния человека. Однако при интерпретации необходимо учитывать культурный потенциал человека и общепринятые

этикетные условности, которые следует соблюдать в тех или иных конкретных ситуациях.

6. *Кивок головой* – используется для одобрения или подтверждения чего-либо, а также как сигнал, дающий партнеру основание вступить в диалог.

7. *Выражение лица (мимика)* – дает возможность для широкой интерпретации сокрытия или демонстрации эмоций, помогает понять информацию, передаваемую с помощью речи, сигнализирует об отношении к кому-то или чему-то.

8. *Жесты* – могут быть не очень выразительны, например движения головы или тела, но используются параллельно с речью, чтобы что-то в ней выделить, подчеркнуть, а иногда и заменить ее.

9. *Взгляд* – позволяет считывать самые разнообразные сигналы: от проявления интереса к кому-то или к чему-то до демонстрации абсолютного пренебрежения. Выражение глаз находится в тесной связи с речевой коммуникацией.

10. *Паравербальные и экстравербальные сигналы*. Смысл высказывания может меняться в зависимости от того, какая интонация, ритм, тембр были использованы для его передачи. Речевые оттенки влияют на смысл высказывания, сигнализируют об эмоциях, состоянии человека, его уверенности или застенчивости.

Таким образом, язык тела сам по себе является разновидностью «параллельного» языка, сопровождающего, как правило, речевые выражения человека и охватывающего все его движения, в том числе душевные (психомоторные).

Тот факт, что человек способен молчать, но не может полностью контролировать движения своего тела, предоставляет умеющему «считывать» невербальную информацию деловому партнеру потрясающий по своим возможностям «инструмент», который позволяет ему адаптировать и реадаптировать свою коммуникационную 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).

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, привлекающим сознание. Горизонтальные складки в совокупности с полузакрытыми (слегка прищуренными) глазами свидетельствуют о желании что-то расслышать или разглядеть («навострил 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: скажите 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.

*Сверкание 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 равномерно распределенным весом»*

Так стоит человек на шатком основании, когда бывает сложно сохранить равновесие. Такую позу он занимает тогда, когда в опасности оказывается его душевное (психическое) равновесие или когда он отстаивает свою точку зрения. При этом угроза может как исходить извне (публика), так и испытываться внутренне (например, комплекс неполноценности).

Если ноги тесно сдвинуты, то это выражает покорность и боязнь. Так хотя и достигается цель своего рода съеживания, но одновременно из-за этого слабеет и «позиция», а потому поколебать того, кто стоит в такой позе, намного легче.

*Поза «переминаясь с ноги на ногу»*

Причиной переступания с ноги на ногу, как правило, является психическая подвижность. Если эта поза выполняется без напряжения и отставленная нога слегка согнута, то это означает свободное и открытое обращение к внешнему миру.

*Стоять покачиваясь*

Занимая такую позу, человек либо готовится к активному движению (шагу) вперед, либо возвеличивает себя, стараясь как бы увеличить свой размер, что говорит о некоторой заносчивости. Эту позицию можно отнести к угрожающей, поскольку «увеличивающийся в размерах» человек хочет продемонстрировать силу и

власть, чтобы затем запугать того, кто остался как бы в «уменьшенном» виде.

#### *Поворот верхней части тела*

Поворачиваясь или наклоняясь, человек поворачивает верхнюю часть туловища, что в деловом взаимодействии может означать интерес, бесстрашие и открытость.

Когда верхняя часть туловища поворачивается в сторону от партнера, то это свидетельствует о незаинтересованности, желании уйти и прекратить общение.

Если поведение человека нельзя трактовать однозначно, то это говорит о том, что он испытывает противоречивые чувства. Например, страх и интерес – человек закладывает руки за спину и одновременно наклоняется вперед, чтобы, например, иметь возможность понаблюдать за «опасным» животным. Подозрительность и интерес – человек отворачивает верхнюю часть туловища, поворачивая в то же время свое лицо, чтобы видеть, какое воздействие это произвело на партнера.

#### *Передвижение*

Передвижение человека зависит от того, к какой цели и как быстро он стремится.

Брести (плестись), слоняться – вид медленной ходьбы, когда не преследуется никакая-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, закинута 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 жестикологии отнюдь неодинаково. Общась, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестикологию 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 беспроницаемой в деловом общении является *энергетика речи*. Ф. М. Достоевский в романе «Бесы» так описывает речевые возможности одного из героев – П. Верховенского: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернышки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет

противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Собеседникам нравится, когда партнер не суетится, а эмоционально и точно чеканит фразы, не скрывая при этом своих позиций, отношения к предмету разговора, всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности высказываемых предложений, аргументов. Именно единство манеры поведения и произнесения слов, как правило, оказывает влияние на собеседника и создает ситуацию для доверия.

В деловой коммуникации при использовании вербальных и невербальных средств максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств.

Известный артист И. Ильинский в книге «Сам о себе» писал: «...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль».

Под **интонацией** понимаются все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного. Это интонация, мелодия речи, наличие и длительность пауз, громкость голоса, ритм речи и пр.

«Освободите» голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и взывая 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:

- попало 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 «шептание» 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 самолюбленность, склонность к авантюрным действиям и целый ряд других, могут побудить его принять ваше предложение, даже если оно и не совсем выгодно ему по чисто экономическим соображениям. В деловые отношения неизбежно примешиваются и личные. И именно личные симпатии или антипатии зачастую оказывают решающее влияние на характер, казалось бы, чисто деловых отношений и вносят основной вклад в успех переговоров.

Итак, выявить особенности личности делового партнера и составить его психологическую характеристику можно следующими основными способами.

### **Система определения личностных особенностей (СОЛО)**

При подготовке к деловым переговорам полезно использовать скрытые методы психологического изучения личности. Специфическая особенность этих методик состоит в том, что интересующее вас лицо не знает, что оно изучается. Для их использования не требуется заполнения изучаемым лицом анкет, тестов, бесед с психологом.

Сбор интересующей информации о человеке проводится в естественной для него обстановке: во время переговоров, встреч и т. д., а также в беседах со знающими его людьми. При этом знание установочных данных изучаемого лица и личное знакомство с ним необязательно.

К числу такого рода методик относится автоматизированная система определения личностных особенностей (СОЛО). Для получения психологической характеристики интересующего лица с помощью данной методики необходимо ответить на несколько десятков вопросов. Ответы могут даваться несколькими лицами, например, один человек предоставляет информацию по одним вопросам, другой – по другим. Отвечать на все вопросы необязательно.

В системе предусмотрены два режима работы: ручной и автоматизированный. В первом случае специальный опросник заполняется вручную, во втором – ответы на вопросы вводятся в

компьютер в диалоговом режиме. Ниже приводятся несколько вопросов из данной методики.

*Как он (она) одевается?*

1. Модно и тщательно.
2. Пестро.
3. Строго и со вкусом.
4. С заурядной скромностью,
5. Небрежно (грязно, неаккуратно).
6. С элегантной небрежностью.

*Носит ли он (она) драгоценности (перстни или кольца, 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. Обратите внимание

на то, как партнер пожал руку, на форму и размеры стола переговоров, на положение по отношению к собеседнику, на высоту спинок 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 пожать его руку, вы вынуждены повернуть свою ладонь 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 применяются 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 себя как личность, нередко проявляют склонность к традиционному мужским профессиям, обладают мужественным характером.

#### **Каков стол, таков и прием**

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга. Кто хоть раз наблюдал процедуру проведения переговоров и подписания договоров (например, между государствами), безусловно, обратил внимание на то, что в процессе обсуждения вопроса стороны, как правило, сидят друг напротив друга. Когда подписывается соглашение, они располагаются рядом.

Пока договоренность между участниками переговоров не достигнута, их разделяет барьер (обычно *прямоугольный стол*). Когда стороны приходят к согласию, барьер исчезает. Сам факт присутствия разделяющего участников переговоров барьера

свидетельствует о том, что они воспринимают друг друга в качестве если и не противников, то, по крайней мере, соперников.

*Круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности, равноправного сотрудничества, позволяет нивелировать возможные различия социального статуса участников переговоров. Проводя встречу за круглым столом, участники переговоров невербально сообщают друг другу, что между ними существуют отношения равноправного делового партнерства и взаимного уважения, что каждый из них готов внимательно выслушать другую сторону.

В этой связи необходимо обратить внимание на то, какое место по отношению к себе и за каким столом предлагает Вам занять во время переговоров деловой партнер.

В практике деловых встреч и бесед достаточно часто встречается ситуация, когда хозяин кабинета предлагает занять место за прямоугольным столом напротив него. Это свидетельствует о том, что он воспринимает Вас в качестве соперника или подчиненного.

Каждое из этих отношений потребует максимальных усилий, чтобы убедить собеседника принять предложение. Поэтому аргументы должны быть особенно сильными. Ведь партнер еще до начала разговора настроен критически, и необходимо сломать это недоверие и предубежденность.

В ситуации переговоров в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом более благоприятным является так называемое *угловое расположение* (рис. 5). Оно создает деловую непринужденную обстановку встречи и свидетельствует о том, что Вас воспринимают в качестве партнера, а не соперника и готовы внимательно и беспристрастно выслушать.

За круглым столом наиболее благоприятным также является *угловое расположение* (рис. 6). Оно свидетельствует о том, что собеседник воспринимает Вас как равноправного делового партнера и относится с искренним интересом и симпатией. На практике, однако, такая ситуация встречается достаточно редко.

В ситуациях, изображенных на рисунках 5 и 6, А является хозяином кабинета, а В – его деловым партнером.

В принципе возможна ситуация, когда партнер предлагает занять место рядом с ним. Это, как правило, означает, что он уже

принял предложение и хочет более подробно обсудить отдельные детали.

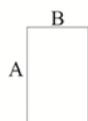


Рис. 5. Расположение за прямоугольным столом

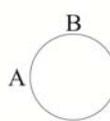


Рис. 6. Расположение за круглым столом

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от формы стола и взаимного расположения участников переговоров представлено в таблице 5.

Таблица 5

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от формы стола и взаимного расположения

Показатели	Собеседники расположены друг напротив друга	Собеседники расположены под углом друг к другу
Прямоугольный стол	Вас воспринимают как соперника или подчиненного. Отношение критическое и недоброжелательное	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное
Круглый стол	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное	Вас воспринимают как партнера. Отношение доброжелательное

Важно обратить внимание не только на расположение деловых партнеров за столом во время переговоров, но и на размеры самого стола. В кабинетах некоторых руководителей можно встретить очень большие столы. Такие столы не функциональны и не нужны для работы. Их большие размеры служат только для того, чтобы подчеркнуть высокое должностное положение и социальный статус обладателя. Хозяева таких столов, как правило, достаточно высокомерны и тщеславны.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом (рис. 7, 8).

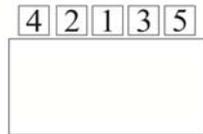


Рис. 7. Расположение за столом в один ряд

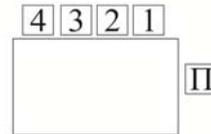


Рис. 8. Расположение за столом с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратиках числа показывают важность той или иной персоны. В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа – один слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) – третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева – занимающее самое низкое положение (номер 5). На рисунке 8 отображена ситуация, в которой деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.

В деловом общении нет мелочей. Для достижения эффективного результата бесед, переговоров, собраний, совещаний, презентаций и т.д. необходимо продумать организацию пространственной среды, то есть адекватную форме и целям встречи расстановку столов и стульев.

*Вариант 1. Для передачи односторонней информации* возможны вопросы ответы (например, лектор и аудитория). Формы делового общения: *лекция, доклад, информационное сообщение, собрание, митинг* (рис. 9).



Рис. 9. Схема размещения участников совещания при односторонней передаче информации

Коммуникатор (К), передающий информацию, находится перед слушателями, сидящими рядами друг за другом. В такой пространственной среде можно разместить очень много людей, однако рассчитывать на адекватность восприятия и понимания информации не приходится. Налицо физический дискомфорт, недостаточная видимость и слышимость коммуникатора – отправителя информации, большие трудности в установлении обратной связи. Кроме того, прячась за спины товарищей, некоторые занимают своими личными делами (разговаривают, читают, разгадывают кроссворды). Часто такую рассадку используют для передачи распоряжений и указаний.

*Вариант 2. Для коллективного обсуждения вопросов, проблем, для группового принятия решений. Формы делового общения: деловое совещание, дискуссия, пресс-конференция, брифинг, семинар, деловая встреча, групповая беседа (рис. 10).*

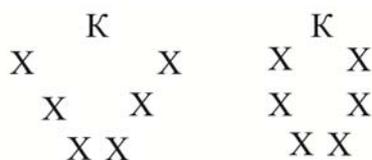


Рис. 10. Схема размещения участников совещания для коллективного обсуждения вопросов, проблем

Коммуникатор, ведущий разговор, организатор дискуссии, руководитель совещания сидят в центре перед участниками, которые сидят в один ряд полукругом (полуквадратом).

Главное преимущество такой посадки – возможность видеть всех и все слышать. Глядя на партнеров, можно «считывать» не только вербальную, но и невербальную информацию, тем самым лучше понимая собеседников или участников спора. Кроме того, при такой организации пространственной среды положение сидящего в центре (организатора разговора) соответствует положению «лидера»; несомненно такая посадка позволяет деловым партнерам взаимодействовать более эффективно.

*Вариант 3. Для переговоров, заключения договоров, контрактов, сделок, протоколов о намерениях. Формы делового общения: переговоры, «круглые столы».*

В данном случае партнеры располагаются напротив друг друга. Для такого вида делового взаимодействия очень важно изначально занять равноправную позицию. В случае если цели деловых партнеров совпадают, им удастся после длительных переговоров найти взаимоприемлемое решение или пойти на взаимные уступки. Цель такого общения – найти возможные точки соприкосновения, преодолеть расхождения и противоречия (кстати, даже когда стол прямоугольный, но удалось о чем-то договориться, как правило, говорят, что встреча прошла за «круглым столом», то есть используется метафора, позволяющая констатировать конструктивность коммуникации).

*Вариант 4. Для демонстрации товаров и услуг. Формы делового общения: презентации, ярмарки, выставки, торги и пр.*

Специфика перечисленных форм требует организации разнообразной пространственной среды в зависимости от намерений организаторов мероприятия. Так, например, в ходе презентации для демонстрации истории предприятия, представления участников, рассказа о новых видах услуг можно организовать пространственную среду по варианту 1. Для демонстрации товаров используются залы и павильоны, где располагаются специальные стенды, витрины и т. п. Для организации встреч с деловыми партнерами можно применить вариант 2, а для заключения протокола о намерениях – вариант 3.

Кроме того целесообразно иметь специальное помещение для проведения мероприятий по закреплению отношений в неформальной обстановке (стол а ля фуршет, шведский или «бокал шампанского»). Помните, что в неформальной обстановке лучше чувствуют себя те, кто сидят спиной к стене. Известно, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиения, увеличивается напряжение, когда спина повернута к входной двери или к окну (особенно если это окно первого этажа).

Таким образом, важно знать и уметь применять в реальной практике общения тонкости делового взаимодействия, не только демонстрируя посетителю, деловому партнеру свой статус, но и создавая условия для комфортного участия в коммуникации. Это

позволит наладить доброжелательные отношения, которые повлияют на конструктивность принимаемых решений.

### **Стул и характер**

Социальное разделение в обществе существует не одну тысячу лет. С давних пор к коронованным и владетельным особам, иерархам, крупным чиновникам было принято обращаться «Ваше Величество», «Ваше Высочество», «Ваше Высокопреосвященство», «Ваше Высокопревосходительство», «Ваше Превосходительство». Все эти обращения говорят о том, что те, к кому они относятся, стоят высоко на социальной лестнице.

На высокое социальное положение человека указывали как его пышная и дорогая одежда, так и особая форма и расположение его кресла. Чтобы подчеркнуть свой статус, в средние века крупные феодалы делали спинку кресла высотой свыше двух метров, удлиняли его ножки и (или) располагали на некотором возвышении.

Аналогичную картину можно наблюдать и в наши дни. Кресла руководителей банков, крупных компаний и учреждений обычно имеют обтянутую кожей высокую спинку, сиденье нередко расположено выше от пола, чем у стула для посетителей.

Смысл всех этих манипуляций тот же, что и сотни лет назад, – повысить собственный статус и понизить статус посетителя.

Поэтому, как только Вам предложили сесть, обратите внимание на соотношение высот спинок и сидений у стульев (кресел), которые занимает Вы и Ваш собеседник.

Если спинка стула или кресла делового партнера выше, то тем самым он дает понять, что является хозяином, а Вы – подчиненным. Этим невербальным сигналом собеседник дает понять, что его социальный статус и общественное положение выше Вашего.

Аналогичное значение имеет и высота сиденья. Причем чем выше расположено сиденье и спинка стула или кресла вашего собеседника, тем в большей степени он чувствует свое превосходство над Вами.

Если высота стульев или кресел, на которых располагаетесь Вы и Ваш партнер, примерно одинакова, то тем самым он «говорит», что относится к Вам как к равному, что Ваш и его социальный статус примерно одинаковы.

Если реальное общественное положение Вашего собеседника существенно выше, то, предлагая Вам занять такой же, как и у него, стул, он проявляет к Вам уважительное отношение. Люди такого склада, как правило, стремятся глубоко вникнуть в дело, прежде всего ценят в человеке его деловые качества, знания, умения и способности, интересуются, кто он есть, а не кем хочет казаться, не любят пустых разговоров.

В принципе, хотя и крайне маловероятно, возможна ситуация, при которой сиденье стула (кресла) хозяина кабинета располагается на более низком уровне либо имеет более низкую спинку. Если это не связано исключительно с отсутствием подходящей мебели, то данное обстоятельство, скорее всего, свидетельствует о том, что Ваш собеседник робкий и застенчивый человек и, вероятнее всего, является мелким служащим.

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от высоты спинки и сиденья стула (кресла) представлено в таблице 6.

Таблица 6

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от высоты спинки и сиденья стула (кресла)

Показатели	Сиденье стула или кресла партнера расположено <i>выше</i>	Сиденья стульев или кресел расположены на <i>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 – вожденная мечта карьериста. В этой связи любопытно одно высказывание Леонардо да Винчи: «Маленькие комнаты и жилища собирают ум, а большие – его рассеивают».

Если Вам предложили стул (кресло), расположенный на удалении больше полутора-двух метров от собеседника, то тем самым партнер дает Вам понять, что является хозяином и имеет более высокий социальный статус. Его желание подчеркнуть различие общественного положения тем больше, чем дальше от него Вы находитесь.

Когда хозяин кабинета предлагает место на расстоянии примерно от полутора до четырех метров, то, как правило, это свидетельствует о его достаточно выраженном тщеславии. Если же собеседников разделяет более четырех метров – то и о высокомерии.

### **Анализ поведения партнера во время встречи**

Итак, Вы переходите к изложению своего предложения. Наступает самая ответственная часть переговоров. Вам предстоит не только четко и аргументированно изложить суть вопроса, но и внимательно следить за всеми нюансами поведения своего собеседника. В то время, когда Вы произносите свой монолог, он постоянно «разговаривает» с Вами на невербальном языке. В позе,

мимике и жестах вашего делового партнера проявляется его отношение ко всему тому, о чем Вы говорите.

К сожалению, очень типичная ошибка говорящего состоит в том, что, полностью сконцентрировавшись на изложении своего предложения, он не замечает происходящего вокруг. Однако подлинное искусство общения как раз и заключается в том, чтобы уметь вести диалог даже тогда, когда Вы произносите монолог.

Во время всего своего выступления надо быть постоянно уверенным, что партнер внимательно слушает и относится благожелательно к Вашим словам. Бесполезно приводить аргументы в пользу своего предложения, когда собеседник занят другими мыслями, сомневается или критически относится к тому, что Вы говорите. В лучшем случае Вы только зря потратите время, в худшем и наиболее вероятном – получите отказ.

Поэтому надо срочно брать паузу в разговоре, как только Вы заметили малейшие признаки потери внимания собеседника к Вашим словам или его неуверенности в их справедливости.

### **Барьеры, которые нас разделяют**

Прежде чем Вы приступите к изложению сути своего предложения, примите и сохраняйте в течение всего своего выступления открытую позицию. Затем оцените позу делового партнера. Если человек настроен благожелательно, готов с интересом выслушать, честно и откровенно обсудить предложение, то в процессе разговора он должен находиться в достаточно открытой позе. Если же это не так, то обратите особое внимание на те моменты своего изложения, когда собеседник «закрывался».

Рассмотрим наиболее характерные и чаще всего встречаемые признаки, позволяющие оценить степень «закрытости» собеседника. Все они могут быть легко обнаружены даже без специальной подготовки.

Испокон веков инстинкт самосохранения предписывает человеку в случае реальной или потенциальной опасности искать какое-то укрытие, место или предмет, в котором или за которым он может ощущать себя в большей безопасности. В древние времена такими укрытиями были пещеры, стены вокруг поселений и городов, щиты и доспехи у воинов. В настоящее время он прежде всего

применяет то, что всегда находится при нем: свои руки и ноги. Рассмотрим наиболее характерные жесты защиты.

**Барьеры, сформированные с помощью рук.** К числу наиболее употребительных жестов этой группы относятся.

*Скрещенные на груди руки.* Это один из весьма распространенных жестов, который можно наблюдать при общении. Положение рук при этом может быть различным и отражать различную степень напряженности, «закрытости» человека. Стандартный и наиболее распространенный вариант – руки просто скрещены на груди. По мере нарастания напряжения руки остаются скрещенными на груди, а пальцы сжимаются в кулак или крепко обхватывают предплечья.

*Скрещенные ноги.* Закидывание ноги на ногу – весьма распространенный жест, который имеет тот же смысл что и скрещивание рук. Однако следует быть внимательным при толковании позиции «нога на ногу» у женщин. Особенности женской моды таковы, что данная поза может быть вызвана необходимостью или сформированной этой необходимостью привычкой.

*Скрещенные лодыжки.* Этот жест по существу является замаскированным вариантом предыдущего.

Очень сильная закрытая позиция – скрещенные одновременно руки и ноги. Более ослабленные негативные позы – различные варианты скрещивания рук или ног. С помощью этих жестов собеседник «говорит»: «Я ощущаю опасность или угрозу. Мне не вполне нравится, что Вы говорите, и я не во всем согласен с Вами». Напряженное состояние подсознательно заставляет человека использовать этот жест, а сохранение жеста поддерживает внутреннее напряжение.

В практике деловых переговоров сильно закрытая позиция встречается достаточно редко. Но не часто можно увидеть и полностью открытую позу. Это связано с тем, что при встрече с мало знакомым человеком для решения важных вопросов человек испытывает естественное волнение и напряженность, что находит свое отражение в его поведении.

Скорее всего, перед началом разговора Ваш партнер примет промежуточное между открытым и закрытым положение. В такой позиции можно встретить различные элементы закрытой позы, но не все сразу. Например, нога закинута на ногу, скрещенные

лодыжки, не крепко сцепленные на животе или коленях пальцы рук, манипуляции с ручкой или карандашом и ряд других.

Хорошо зафиксируйте и запомните положение своего собеседника перед тем, как начнете говорить. Изменения этого положения имеют большое значение для оценки его отношения к Вашему предложению и искренности его ответов на интересующие Вас вопросы.

Если, слушая Вас или отвечая на Ваш вопрос, собеседник принимает более открытую позу (например, расставляя ноги, разжимает пальцы и т. д.), то это свидетельствует о его готовности к откровенному обсуждению затронутой проблемы и благожелательному отношению к Вам.

Если же, наоборот, поза Вашего собеседника становится все более закрытой, то это говорит о том, что обсуждение данного вопроса по каким-либо причинам ему неприятно, что он сомневается в справедливости услышанного, не уверен в Вашей искренности. Поэтому, как только Вы заметили, что ваш партнер начинает «закрываться», сделайте паузу и постарайтесь побудить его принять более открытое положение.

### **Как сломать барьеры и «раскрыть» собеседника**

Один из эффективных практических приемов основан на принципе «отзеркаливания». Принимая открытую позу, Вы тем самым побуждаете сделать то же самое и Вашего собеседника. Поскольку обмен невербальной информацией происходит на бессознательном уровне, редко кто сохраняет длительное время закрытую позицию, если его партнер находится в открытой позе. Сочетанием открытой позиции с наклоном корпуса в сторону собеседника, как правило, удается 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 «закрываться»!).

Простой, но часто достаточно эффективный способ заставить человека «раскрыться» – это дать ему в руки какой-нибудь предмет, например, передать документ, предложить сигарету, попросить чашечку кофе или чаю. Большое значение для этой цели имеют ваши записи. Вы можете побудить собеседника изменить позу, попросив его наклониться вперед, чтобы лучше рассмотреть какой-нибудь документ.

Кроме того, чтобы побудить собеседника «раскрыться», можно задать ему какой-нибудь малозначительный вопрос, сделать паузу в разговоре. С помощью паузы Вы даете собеседнику возможность не только расслабиться, но и привести в порядок свои мысли, обдумать и проанализировать складывающуюся ситуацию, полученную в процессе разговора информацию. Хорошим средством взять паузу являются ваши записи. Их использование также позволяет переменить предмет разговора, перевести его на нейтральную тему (ее часто подсказывает интерьер кабинета партнера).

Используя перечисленные приемы, постарайтесь сделать все возможное, чтобы побудить собеседника принять открытую позу.

#### **Убедитесь, что вас слушают**

Итак, Вы начали излагать суть своего предложения. Одновременно внимательно наблюдайте за партнером и следите за тем, чтобы он был полностью сосредоточен на Вас. Если Вы говорите, а собеседник не проявляет интереса к Вашим словам, то трудно рассчитывать на успех переговоров.

На практике в самом начале разговора можно встретить ситуацию, когда после фразы «Я вас слушаю» партнер продолжает рассматривать бумаги на своем столе, постоянно отвлекается на телефонные звонки или беседы с другими посетителями.

В подобных случаях эффективность Ваших слов приближается к нулю: Вас просто «не слышат».

Если такое происходит, и Вы видите, что собеседник действительно серьезно занят, то лучше договориться о встрече в другое, более удобное время.

Бывает и так, что посетитель сам отвлекает внимание партнера, в самом начале беседы вручая ему различные документы или образцы товаров. Результат тот же: Вас «не слышат».

Собеседник может утратить интерес к Вашим словам и в процессе переговоров, причем, как правило, в этом виноват сам говорящий. В этот момент деловой партнер слушает Вас невнимательно. Потеря интереса сопровождается соответствующими невербальными сигналами, и важно вовремя заметить их и принять соответствующие меры, чтобы вновь привлечь внимание собеседника к своим словам.

По каким признакам можно определить, что Вас внимательно слушают? Прежде всего – *по открытой позе, направлению взгляда и положению головы партнера*. Если собеседник проявляет неподдельный интерес к Вашему сообщению, то он сидит в достаточно открытой позе, его взгляд направлен Вам в глаза или чуть выше (но не выше середины лба), корпус слегка наклонен в Вашу сторону, а голова немного склонена на бок.

Кроме того, следует помнить про *жест заинтересованности*. Если партнер Вас слушает и обдумывает Ваши слова, то свои размышления он обязательно будет сопровождать данным жестом: его указательный палец упирается в висок, а сжатые в кулак пальцы подпирают щеку.

Важно обратить особое внимание на *жест критической оценки*. Внешне он очень похож на предыдущий, разница лишь в том, что при этом жесте большой палец поддерживает подбородок. Маленький нюанс, связанный с расположением большого пальца, свидетельствует о том, что партнер негативно или критически относится к Вашему сообщению или к Вам. Если Вы заметили этот жест, то необходимо сделать паузу в изложении и побудить партнера изменить позу. Лучше всего это можно сделать, дав ему в руки какой-нибудь предмет или документ.

Если партнер слушает Вас невнимательно, то это также находит свое отражение в его невербальном поведении. Об ослаблении

интереса свидетельствует целый ряд признаков. Это может быть рассеянный взгляд, осматривающий предметы в комнате, рассматривание различных предметов или собственных пальцев, закрытые или полужакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзанье на месте, манипуляции с ручкой или карандашом в руках, подпирающая щеку ладонь, собирание несуществующих ворсинок с одежды, отсутствие жестов оценки и т.д.

Если в процессе своего монолога Вы заметили какие-либо из этих жестов, то следует взять паузу и вновь привлечь внимание собеседника. Попросите его посмотреть какой-нибудь документ (схему, план, график или диаграмму) или задайте вопрос, например, поинтересуйтесь его мнением об услышанном. При этом не следует задавать вопросов, на которые можно дать односложный ответ типа «да» или «нет». На подобный вопрос может последовать утвердительный кивок головой, и... Ваш партнер вновь погрузится в свои мысли.

### **Как поставить точку в разговоре**

Когда официальная часть беседы завершена, встреча еще не окончена, и контакт с деловым партнером продолжается. Используйте оставшееся время с выгодой для себя. Эти несколько минут важны для закрепления благоприятного впечатления о Вас и продолжения дальнейших контактов.

Прежде всего, кратко подведите итоги состоявшегося обсуждения, акцентируя внимание на достигнутых соглашениях. Используйте фразы типа: «Мы с Вами договорились о...», «Мы решили, что...». Обязательно запишите достигнутые договоренности. Пусть партнер видит, что Вы серьезно относитесь к делу и, кроме того, ему в дальнейшем будет трудно отрицать факты соглашения. Любому человеку неприятно признавать, что он был не прав, и отказываться от своих слов.

Окончание деловой части разговора – удобный момент для вручения рекламных проспектов вашей организации. Передавая их собеседнику, Вы тем самым обязываете его к ответному жесту, побуждаете чем-то отплатить. Лучший для вас подарок – новая встреча.

Обязательно договоритесь о следующей встрече. При этом всегда старайтесь обозначить конкретное время, характер и место будущего контакта. Сделать это лучше всего так. После некоторой паузы, необходимой для того, чтобы просмотреть свой рабочий график, произносится фраза: «Вас устроит, если я позвоню вам 20 сентября в 15.00?» или «Вам будет удобно, если я подъеду к вам 21 сентября в 11.00?».

Таким построением фразы Вы сразу обозначите, что предметом разговора являются время, характер и место будущего контакта, а не его целесообразность. Не забудьте письменно зафиксировать достигнутую договоренность. Ваша запись в известной мере обяжет собеседника придерживаться соглашения.

Не удовлетворяйтесь неопределенными обещаниями, когда партнер говорит, что подумает и перезвонит Вам. Как правило, никакого звонка не последует. Поскольку такого рода ситуация нередко встречается на практике, полезно знать некоторые приемы, позволяющие избежать ее.

Если собеседник пытается ограничиться неопределенными обещаниями о следующей встрече, берите инициативу в свои руки. Скажите, что Вас не всегда можно застать в офисе, поскольку приходится вести много переговоров (Вы же деловой и занятой человек), что, как и всякий бизнесмен, Вы должны тщательно планировать свое время, а неожиданный звонок может вынудить Вас вносить существенные коррективы в свой рабочий график, отменять назначенные встречи.

По аналогии с началом встречи, закончить ее лучше всего с обсуждения нейтральной и обязательно интересной для собеседника темы. Проявите еще раз интерес к личности, именно к личности партнера. «Ключик» к нему вам опять-таки поможет найти внимательный осмотр интерьера его служебного кабинета. Зная, какими вопросами занимается собеседник, можно похвалить организацию дела, задать профессиональные вопросы, поинтересоваться его мнением по какой-нибудь близкой ему проблеме.

Прощаясь с партнером, обязательно назовите его по имени и отчеству. Обезличенная фраза типа: «Было приятно с Вами познакомиться» хуже, нежели «Сергей Петрович, мне было приятно с Вами познакомиться». Обращаясь к конкретному человеку, Вы переводите деловой контакт в личный. Подчеркиваете, что видите

за должностью приятного собеседника, что Вам доставило удовольствие иметь дело не с генеральным директором, а именно с Сергеем Петровичем.

При выходе из помещения, точно так же, как и при входе, не следует ни на секунду поворачиваться к партнеру спиной. Старайтесь до самого конца поддерживать визуальный контакт с собеседником. Конечно, не надо молча пятиться назад до самой двери. Направляясь к выходу, можно одновременно продолжать малозначительный разговор с партнером. Например, еще раз повторить время, характер и место следующей встречи, узнать, нужен ли предварительный звонок «на всякий пожарный случай», спросить фамилию автора висящей в кабинете и понравившейся вам картины или стоящей статуэтки и т. п.

Закрыв за собой дверь в помещение, где проходили переговоры, независимо от их результатов помните, что Ваш визит еще не окончен. Выйдя из комнаты, Вы можете встретить принимавших участие в обсуждении Вашего вопроса других сотрудников организации. Не забудьте тепло попрощаться и с ними. Не повредит и комплимент в адрес секретаря Вашего собеседника. Кто знает, возможно, и она (он) будет иметь влияние на судьбу Вашего предложения.

### **Подведение итогов встречи**

В завершение можно дать один полезный совет. После того как Вы покинули офис своего делового партнера, не считайте, что переговоры для Вас уже окончились. Каким бы ни был итог встречи, всегда полезно тщательно проанализировать ее и составить для самого себя отчет (лучше письменный) о проведенной беседе. По возможности не откладывайте его подготовку на следующий день или более поздний срок. Время может стереть в памяти некоторые важные детали переговоров.

На первый взгляд, может показаться, что готовить и тем более писать самому себе отчет – пустая трата времени, особенно в тех случаях, когда Ваше предложение было принято или отвергнуто. Но это не совсем так. Навыки ведения переговоров не являются врожденными, они приходят только с опытом. Искусством планировать беседу и аргументировать свое предложение, умением одновременно говорить, внимательно наблюдать за собеседником и

своевременно вносить коррективы в собственное поведение можно овладеть, лишь решая практические задачи.

Каждая деловая встреча представляет собой такую задачу. Тщательный разбор процесса ее решения позволит быстрее и лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Это даст возможность разобраться в причинах собственных ошибок и принять своевременные меры, чтобы не допустить их в дальнейшем. Не следует также забывать, что приобретенные ранее знания, умения и навыки могут утрачиваться, если их постоянно не развивать и не совершенствовать.

При анализе итогов переговоров, прежде всего, следует определить, достигли ли Вы тех целей, которые ставили перед собой на данную деловую встречу. Необходимо выяснить, чего Вам удалось добиться и почему, а в чем и по каким причинам Вы потерпели неудачу. Если результат переговоров оказался ниже Ваших ожиданий, то никогда не обвиняйте в этом своего собеседника. Постарайтесь раз и навсегда понять: подлинная причина того, что Вам не удалось достичь намеченной цели, всегда заключается только в Вас самих. Если Вы и проиграли, то в этом никогда не виноват Ваш деловой партнер. Вы либо сами выступили слабо, либо не смогли или не стали играть по его правилам, например, отказываясь дать взятку.

Для того чтобы лучше разобраться и понять причины успеха или неудачи, воспроизведите по памяти и своим записям слова и невербальные признаки поведения собеседника в процессе разговора. На первых порах, пока у Вас еще не так много практического опыта, будет лучше, если Вы изложите свои наблюдения в письменном виде. При этом постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Как Вас приветствовал партнер? За каким столом и как вы разместились? На каких стульях сидели Вы и Ваш собеседник? На какой дистанции друг от друга вы находились во время переговоров? С какой темы Вы начали разговор, и как реагировал на нее Ваш партнер?

В какой позе Вы и Ваш собеседник находились в начале деловой части встречи? Использовал ли партнер жесты защиты? Если да, то как Вы пытались и удалось ли Вам «раскрыть» его?

Какими словами и невербальными сигналами партнер реагировал на ключевые моменты вашего сообщения? Менялись ли невербальные признаки его поведения? Если да, то что Вы предприняли в ответ? Удалось ли Вам в течение всей встречи сохранять открытую позу? Если нет, то когда Вы «закрывались»?

Как вы закончили разговор? Договорились ли о точном времени и месте очередной встречи? Как Вы попрощались с партнером?

В процессе личной беседы Вы получили довольно много информации о своем собеседнике. Эти сведения могут дополнить и скорректировать Ваши первоначальные представления о психологических особенностях его личности. Если Вам удалось узнать что-то новое о партнере, то не забудьте внести соответствующие изменения в его характеристику. Она еще может Вам пригодиться на следующих встречах. А если и нет, то даст возможность лишь один раз попрактиковаться в составлении психологического портрета делового партнера.

Заведите специальное досье на каждую организацию, с которой Вы ведете или планируете начать переговоры. Храните в нем все собранные о ней материалы, установочные данные и психологические характеристики всех должностных лиц, с которыми Вы встречались.

#### **7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации**

*Дистанцирование* – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Как известно, далеко не каждого человека мы подпускаем близко к себе. Чтобы можно было говорить о дистанции, которая в зависимости от обстоятельств отделяет нас от другого, нужно подразделить окружающее нас пространство на четыре **зоны**: интимную, личную, социальную, публичную.

*Интимная зона в коммуникации.* В английском языке интимная зона называется «bubble», что означает «пузырь». Внутри нашего «пузыря» мы чувствуем себя как бы в безопасности. Людей, которых мы не подпускаем к границе интимной зоны, мы держим

на расстоянии примерно в половину вытянутой от тела руки (не менее 45 см). Единственное условие, при котором мы подпускаем кого-либо к себе близко – это доверие, в остальных случаях мы как бы окружаем себя «аурой», «панцирем», словно это вторая наша кожа.

В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону вообще не принято, поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, похлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек желает сам определять, с кем он хочет быть в «интимных» отношениях, а с кем нет. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, демонстрирует полное неуважение к партнеру, тем самым вызывая у него сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите. Это запрограммировано природой, гормоны стресса помогают организму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гормон превращается в «яд». Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только психологический, но и физиологический вред.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте) и внутренних обстоятельств, а именно:

- а) от статуса того, с кем происходит деловая коммуникация;
- б) от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Стратегией сознательного вторжения в интимную зону другого зачастую пользуются следственные работники, когда хотят заставить подследственного «расколотся» (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 соприкоснуться 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» (неписаные правила приличия), с другой, использовать пространственные характеристики для сознательной трансформации сценариев взаимодействия.

*Социальная зона в коммуникации.* Это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или с которыми вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой –  $15 \pm 7$  человек. Обычно такое расстояние принято при групповой деловой встрече, совещании, дискуссии, пресс-конференции, семинаре, «круглом столе» и т.д.

В деловом взаимодействии такое общение осуществляется на расстоянии от 1,2 до 3,5 м. Социальная или общественная зона

граничит с личной (межличностной), она предназначена, как правило, для деловых контактов, но может быть открыта, например, для начальника, коллег или обслуживающего персонала, однако лишь до тех пор, пока мы не увидим угрозу нашей интимной зоне.

Очень важно, чтобы деловые партнеры фиксировали те сигналы тела, которые свидетельствуют о приближении к «допустимой» границе. Ведь отрицательная реакция и психологический дискомфорт при нарушении дистанции возникают бессознательно. Об этом следует помнить всем, кто работает с клиентами: юрист – клиент, врач – больной, продавец – покупатель и пр. Как бы ни была важна ваша проблема, нельзя в буквальном смысле слова «наседать» на партнера, в противном случае отрицательный результат вашим стараниям обеспечен.

*Публичная или открытая зона общения.* Это расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией. Это такие формы делового общения, как собрания, пресс-конференции с большой группой журналистов и заинтересованных партнеров, презентации, публичные лекции, доклады и речи и т.д. Публичная зона начинается от 3,5 метров, и чем больше расстояние между коммуникатором и слушателями, тем важнее использовать разнообразные аудио-визуальные средства, как для усиления громкости голоса, так и для демонстрации на экране лица говорящего. Это необходимо для того, чтобы аудитория могла не только слышать слова, но и «считывать» невербальную информацию, «рассказывающую» о чувствах, степени их искренности или лживости.

Таким образом, в деловой коммуникации важным элементом этикета является соблюдение границ и зон взаимодействия, нарушение этого правила чревато самыми серьезными последствиями. Например, в пылу чувств дружески похлопав по плечу партнера, с которым Вы только что условились о выгодной сделке, Вы рискуете утратить договоренность.

Использование зон общения, большая или меньшая свобода действий в них очень четко характеризуют деловых партнеров. Тот, кто легче меняет дистанцию общения, скорее всего, является «лидером», тот, кто труднее – «ведомым». Подчиненный в кабинете начальника не осмелится на свободные перемещения, в то же время начальник с большой легкостью может встать из-за стола,

походить туда-сюда, подойти к окну и пр. Ответная реакция подчиненного может вызвать у начальника возмущение и гнев.

Хозяин кабинета должен программировать пространство с учетом своих намерений и предпочтений. Он может создать посетителю уютную или неуютную атмосферу, только лишь поставив стул тем или иным образом: например, напротив себя, за рабочим столом, да еще спиной к двери – это дискомфортная позиция, а за кофейным столиком в мягких креслах – это удобная для посетителя позиция, однако беседу при такой рассадке трудно быстро закончить.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.
3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

## 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Кто хочет работать – ищет «средства», кто не хочет – «причины».*

**С. П. Королев**

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организаций или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

## 8.1. Самопрезентация

*Я есть то, чем признают меня окружающие.*

*У. Джеймс*

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

*Положительный имидж.* Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть 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 рекомендуют 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 одежке. 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», желательно 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 серьезно 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. Научите себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут Вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если Вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

### **Если вы «закрыты» для других**

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

- он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;

– он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;

– он действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли Вам навстречу, приняли Вас, нужно сначала открыться для них.

### **Если Вы «открыты» для других**

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

– он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;

– он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;

– он сначала думает о клиенте, потом об организации, потом о себе;

– он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;

– он с пониманием относится к другим, он чаще говорит «да», чем «нет»;

– он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

– он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;

– в суете дней он производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

– он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

– от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

– он позитивный, уважаемый, оптимальный.

## 8.2. Деловая беседа

*Самое плодотворное и естественное упражнение ума – беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам.*

**Монтень**

*Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.*

**И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века**

Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

**Деловая беседа** представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

*Диалог* – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Беседы различаются как *по форме*, так и *по содержанию*. Существуют беседы равных (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом) и не равных (например, руководитель – подчиненный).

Основная *цель беседы*, как и любого другого коммуникативного жанра – обмен информацией, однако в зависимости от предметного содержания возможен многоцелевой характер бесед. Различают беседы, связанные с наймом и увольнением персонала, и беседы типа «поручение производственного задания», беседы для анализа и разрешения конфликтных ситуаций и беседы с подчиненными дисциплинарного характера, беседы, подготавливающие персонал к внедрению новаций, и беседы, носящие неформальный характер, для улучшения психологического климата коллектива. В каждом из перечисленных видов бесед цели будут связаны непосредственно с предметом разговора.

Так, например, беседу при найме проводят с целью диагностики профессионального и личностного потенциала кандидата на должность для принятия решения о найме, а цель беседы «на ковер» – выявить причины нарушения дисциплины или некачественного выполнения работы и изменить мотивацию поведения работника.

Цель беседы «поручение задания» – не только проинформировать работника, но и проинструктировать, а беседы неформального характера, как правило, предполагают так называемое «зондирование» ситуации для того, чтобы знать, что происходит, как складываются отношения в коллективе, какие есть «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 разной 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, занимает 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 реестре бесцельных расточителей делового времени телефон стоит на втором месте после неожиданных визитов. Американские

психологи, например, пришли к выводу, что телефон при всех его достоинствах сокращает жизнь современного человека на 3-4 года. Причем дело здесь не в тех неприятных известиях, которые человек узнает из телефонной беседы, а в постоянном напряжении нервной системы из-за ожидания звонка, который может раздаться в любую минуту. В настоящее время появилась проблема дорожно-транспортных происшествий из-за разговора по телефону во время движения машины.

### **Когда целесообразно звонить**

Какой вопрос лучше всего решать по телефону? Эта проблема стоит перед каждым деловым человеком. Абсолютных правил по этому поводу нет, но специалисты в области ведения телефонных бесед рекомендуют звонить по телефону в тех случаях, когда:

- Вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- Вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
- Вам желательно получить согласие на конкретные действия в вышестоящих организациях;
- Вам надо уточнить: остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- Вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- Вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

### **Как правильно выбрать время для разговора**

Чтобы правильно выбрать время для беседы по телефону, следует учесть, что:

- по Вашим сведениям, оно удобно для собеседника;
- Вы учитываете распорядок дня партнера, режим работы организации;
- Вы знаете, что именно в это время телефон вашего абонента менее всего загружен;
- лично Вам удобно звонить в это время;
- «мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, делайте в то время, когда они не нарушают ход основной работы;

– используйте «холостые» промежутки времени и другие паузы между делами и совещаниями, чтобы сделать нужные звонки;  
– наиболее благоприятное для телефонных звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается, а в 50% случаев абонент не поднимает трубку.

Перед каждым звонком следует ответить самому себе на три вопроса:

- 1) имеется ли острая потребность в разговоре?
- 2) обязательно ли знать ответ партнера?
- 3) нельзя ли встретиться с партнером лично?

#### **Рекомендации по защите от телефона**

1) Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы часто говорите по телефону (подчиненных, клиентов, коллег и пр.) о том, когда они не должны Вам звонить.

2) Назначьте по возможности время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных бесед.

3) Сообщите своим деловым партнерам, когда Вам лучше всего звонить.

4) Избегайте в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!».

5) Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от Вас известие, звоните точно в назначенное Вами время, прежде чем они позвонят Вам и напомнят о договоренности.

6) Входящие телефонные звонки целесообразно пропускать через секретаря или автоответчик.

7) Если нет секретаря и автоответчика, используйте краткие и точные фразы: «Я перезвоню Вам через 10 минут» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

Следствием плохой подготовки беседы по телефону бывают недостаток информации, досадные оговорки, паузы, неверная ориентировка в предмете разговора. Беседа по телефону, с точки зрения ее осуществления, гораздо труднее, чем обычная деловая беседа «глаза в глаза». По телефону контакт осуществляется только «на слух», без общения лицом к лицу, когда видишь доброжелательный взгляд, ободряющую улыбку. По телефону трудно прогнозировать визуальную реакцию партнера, поэтому

анализируется собственно информация и манера ее передачи: дикция, тембр, темп и пр. Поэтому для эффективного ведения телефонной беседы необходима тщательная ее подготовка.

### **План беседы по телефону**

План зависит от количества времени, отводимого на разговор. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- взаимное представление – 20±5 секунд;
- введение собеседника в курс дела – 40±5 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы – 100±5 секунд;
- заключительное резюме – 20±5 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

### **Подготовка телефонного звонка**

Для подготовки телефонного звонка следует дать ответы на следующие вопросы:

- Цели: чего я хочу достичь, каковы мои намерения?
- Абонент: кому я хочу позвонить (фамилия, имя, отчество, кем и где работает, номер телефона).
- Время: когда я хочу позвонить (в утренние часы, в «скользящее», обеденное время или в конце дня).
- Вопросы для обсуждения: какие вопросы нужно поставить, какую информацию передать или запросить.
- Документация: какие документы для разговора потребуются мне и моему партнеру (картотека клиентуры, обзор, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.).
- Запись разговора: при необходимости следует подготовить все для записи информации.

### **Как вести себя во время телефонной беседы**

Сняв трубку, представьтесь. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Выберите удобную формулу представления, например: «Добрый день! Общество с ограниченной ответственностью «Солнечные продукты». У телефона секретарь руководителя...»

Говорите прямо в трубку.

Произносите слова четко.

Выясните, с тем ли Вы говорите, кто Вам нужен.

Спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить позже, уточните когда.

Как и в любой беседе, необходимо настроиться на положительный тон.

Не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его.

Говорите спокойным голосом, не кричите, не выходите из себя.

Попробуйте придать своему голосу приятную интонацию.

Периодически улыбайтесь, собеседник это непременно почувствует.

Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора.

Старайтесь «подстроиться» под темп собеседника, по своей инициативе не убыстряйте и не замедляйте темп разговора.

Не переоценивайте способности собеседника понять специальную терминологию, если он работает не в Вашей сфере, избегайте профессиональной лексики или объясняйте, что именно имеете в виду.

Избегайте жаргона и примитивизма.

Эффективно используйте паузы.

Если собеседник не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, найдите новые. В конце разговора уточните: кто и что будет делать дальше.

### **Как действовать, если звонят Вам**

Всегда рядом с телефоном держите карандаш и бумагу.

Отвечая, называйте свою фамилию, отдел, в котором работаете, или службу.

Сразу запишите фамилию, имя и отчество того, кто звонит, и его вопрос или проблему.

Если позвонивший не представился и если это новый партнер, то, прежде чем вести беседу, попросите его назвать свою фамилию, должность и место работы.

Если Вы не можете сразу ответить на вопрос, то:

а) передайте содержимое беседы специалисту по обсуждаемой проблеме;

б) спросите, можно ли перезвонить сразу же, как поступит необходимая информация;

в) если ответ можно найти быстро, спросите, может ли собеседник подождать у телефона;

г) сообщив нужную информацию через некоторое время, поблагодарите собеседника и извинитесь за то, что заставили его ждать.

Если позвонивший агрессивен, не воспринимайте его поведение как личный выпад и не поддавайтесь на провокацию, не раздражайтесь. Попытайтесь разобраться в причинах раздражения и понять собеседника.

В. И. Бенедиктова в книге «О деловой этике и этикете» приводит краткий перечень того, что не следует и что следует делать в тот момент, когда в вашем офисе звонит телефон (табл. 7).

Таблица 7

Правила поведения при беседе по телефону

Не следует	Следует
Долго не поднимать трубку	Поднять трубку до четвертого звонка телефона
Говорить «привет», «да»	Сказать «Доброе утро (день)», «говорите». Когда начинаете разговор, представиться и назвать свой отдел
Спрашивать: «Могу ли я Вам помочь?»	Спрашивать: «Чем я могу Вам помочь?»
Вести две беседы сразу	Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать
Оставлять телефон без присмотра	Предложить перезвонить, если требуется время хотя бы ненадолго для выяснения деталей
Использовать для записок клочки бумаги	Использовать бланки бумаги и листки календаря для записи телефонных разговоров
Передавать трубку по многу раз	Записать номер звонящего и перезвонить ему
Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните»	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему

Кроме того, нельзя превращать беседу в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что Вам нужно?». Надо следить за своей дикцией, не зажимать микрофон рукой, когда передаете что-то из разговора тем, кто находится в офисе – Ваши

комментарии может услышать партнер, разговаривающий с Вами по телефону. В случае высказывания жалобы или рекламации не говорите партнеру, что это не Ваша ошибка, что Вы этим не занимаетесь и что Вам это неинтересно.

### **Выражения, которых следует избегать**

*«Я не знаю».* Такой ответ подрывает доверие к Вам и Вашей организации. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для Вас».

*«Мы не сможем этого сделать».* С помощью такой фразы можно потерять клиента или партнера. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем Вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.

*«Подождите секундочку, я скоро вернусь».* Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона.

*«Нет»*, произнесенное в начале предложения, как правило, не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить Вам компенсацию, но готовы заменить Вашу покупку. Это Вас устроит, ведь так?».

### **Междугородный телефонный разговор**

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого вы звоните, затем – себя и название организации. После представления назовите, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. При осуществлении междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени.

Начинать разговор целесообразно со слов «Мне поручено...» или «Мы вынуждены обратиться...». Для междугородных бесед особенно важны краткость, точность и четкость изложения вопроса.

#### 8.4. Деловые совещания

*Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.*

*Ли Якокка*

*Деловое совещание* – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

В зависимости от управленческих функций выделяют следующие типы совещаний.

1. *Совещания по планированию.* На таких совещаниях обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности фирмы (организации), ресурсы, необходимые для реализации планов.

2. *Совещания по мотивации труда.* Обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива, отдельных работников. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании становятся вопросы дисциплины, повышения включенности людей в дело, развития у них приверженности фирме, корпоративной культуре.

3. *Совещания по внутрифирменной организации.* Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, внесение корректив в структуру или направление деятельности фирмы (предприятия) из-за изменений во внешней среде; вопросы ответственности и др.

4. *Совещания по контролю за деятельностью работников.*

Посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, достижению поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности, причинам этих явлений. Обсуждаются вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и т.д.

*5. Совещания, специфические для организации (предприятия).* Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.

#### **Подготовка совещания**

**Цели.** Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Тема совещания – это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке и требуется коллективное осмысление.

**Повестка дня.** Повестка совещания – это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные

предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди превентивно не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

**Время проведения.** Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумятицу в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэтому злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

**Число участников.** Оптимальное число участников совместных обсуждений 6-7 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещания.

Очень важно избавиться от стереотипа прошлых лет и приглашать на совещание по любому вопросу не весь административно-управленческий персонал, а лишь тех руководителей среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а согласно регламенту, на момент обсуждения их проблемы.

Важным условием эффективности совещания является способность его участников играть разнообразные роли: «эксперта», «адвоката дьявола», «оппонента: черного, белого», «генератора идей», «аналитика», «критика», «регистратора ценных мыслей» и т.д. Зарубежные руководители широко практикуют опыт делегирования полномочий по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен по обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность

участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в привычном авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высовываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предлагаемое руководителем, не считая его эффективным из-за отсутствия выбора.

Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать – какие еще имеются. А чтобы из нескольких предложений выбрать лучшее, нужно осуществлять или экспертизу каждого (плюсы и минусы, возможность снятия проблемы, наличие потенциальных проблем при внедрении и пр.), или критику.

**Организация пространственной среды.** Рекомендуется во время совещания рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Однако когда речь идет о внутрифирменных совещаниях, рекомендуют позаботиться о совместимости персонала.

Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая внимания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

#### **Кто есть кто на совещании**

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем: их интересы, причуды, вопросы, которые они, как правило, задают, стрессоустойчивость и т.д. Марк Х. МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает некоторые типы персонажей (не обязательно плохих), за которыми нужно следить в ходе любого внутриорганизационного совещания.

**Говорящие начистоту.** Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать. Они склонны заикливаться на мысли, что «лучшая

оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

*Мученики.* Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем Вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

*Каменные лица.* Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с руководителем после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

*Заводилы болельщиков.* Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом».

*Ораторы.* Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и 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 удается ослабить Ваши позиции за счет разногласий между членами Вашей команды.

4. Можно без затягивания, на месте принимать решения: например, стоит ли идти на уступки или принимать «жертву» со стороны делового партнера.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет команда*:

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.

2. Обеспечивается обмен мнениями, появляется возможность заранее планировать свои действия.

3. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне. Опытный специалист по переговорам может выставить членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее). Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

Предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха». Как известно, еще древнегреческий философ Гераклит говорил, что многознание не научает мудрости. Мудрость – в знании оснований и причин. Именно они обеспечивают

логическое обоснование принимаемых решений. Для человека, ведущего переговоры, умение рассуждать является одним из главных.

В то же время практика рассуждения при всей ее необходимости и важности неспособна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII века В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...». Для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

Для эффективного ведения переговоров важно определить предмет переговоров. Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, **предмет переговоров** – это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой – отрицательно.

Предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию: например, одна и та же цена в разных ситуациях может быть оценена по-разному: как высокая и как низкая. Поэтому разумнее будет расчленить понятие цены на элементы стоимости, а затем попытаться определить, относительно каких элементов можно проверить, насколько они 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 перемальвает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура.

*Введение.* Почему я говорю?

*Основная часть.* Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

*Заключение* содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи. Специалисты по деловому общению выделяют следующие виды речи.

**Информационная речь.** *Цель информационной речи* – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. *Повествование* – связный рассказ; *описание* – расчленение предмета, показ частных и придание им наглядного вида, как на картине; *объяснение* – показ того, каков предмет в действии или каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например.

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

- в ней не должно быть ничего спорного;
- она должна пробуждать любознательность слушателя;

- она должна удовлетворять запросы слушателя;
- сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

**Убеждающая речь.** В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

*Предмет убеждающей речи* – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?». Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса, или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок необходимы следующие шаги.

1. Выбирать действительно спорный и актуальный вопрос. Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминальная 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, продемонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы

обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации. Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

### **Советы для успеха от Рона Хоффа**

1. Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст Вашему выступлению остроту.

2. Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает Вас похожим на какое-то чудовище.

3. Не следует формулировать Вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо более волнует, что Вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.

4. Не следует говорить медленно. Медленно говорящий оратор способен довести публику до 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 непременным атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

*Цели презентации.* С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

*Предметом презентации* может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

#### **Подготовка к презентации**

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором

профессионал.

Первое впечатление об организации и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикация, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи, до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и т.п.), междометий типа «м-м-м», «э-э-э» и т.д. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и т.п., Вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После

трех-четырёх раз такого самоунижения Вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п. На них наносятся название фирмы, ее визуальные символы, в некоторых случаях - адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5-2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов), с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения. Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер PR, хотя во время презентации он обычно бывает «за кадром». Организации, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенциал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздничные ситуации). Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услуги является важным условием завоевания заказчик

### **Как сделать презентацию**

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей организации или специально подготовленный ведущий. Он представляет руководителей всех структур организации. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности организации, ее возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации. Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы. Поскольку помещение, где проводится презентация оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры. Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которая может убедить возможного покупателя, делового партнера, желающего заключить сделку, в достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в современные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т. д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к фирме, и желание приобрести данный товар. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство одежды, прочность ткани, запах духов, вкус кофе или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие доверие к фирме, поступают со всех сторон. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универмагах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма – кухонного комбайна или бензокосилки. 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 запомнили заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по

телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

*Недостатки* этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

*Преимуществом* такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

**Презентация по плану (по формуле).** Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – желания – убеждения и действия.

**Презентация с удовлетворением потребностей.** Это сравнительно гибкая, предусматривающая непременно взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: «Чего Вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие

потребности или проблемы Вашей компании я мог бы помочь решить?» и т. п. При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы. Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение).** Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы. Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;
- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.
10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

## 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

*Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.*

*Б. Паскаль*

### 9.1. Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма (*брейнсторминг*) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие *этапы*:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Штурм начинается с *назначения ведущего*. Он отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка и переформулировка задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (помещение и организация пространственной среды, магнитофон или видеокамера, распределение ролей среди участников и т.д.).

Участники мозгового штурма делятся на две группы:

- «генераторов» – людей с позитивной установкой на творчество, обладающих яркой фантазией, способных быстро подхватывать чужие идеи и развивать их;

– «аналитиков» – специалистов, обладающих большим количеством знаний по исследуемому вопросу, способных критически оценить выдвинутые идеи.

Для эффективного проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие условия:

– предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;

– идеи высказываются короткими предложениями;

– во время выдвижения идей, как уже было отмечено выше, запрещена их критика, неодобрительные замечания, иронические или саркастические реплики;

– одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;

– создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;

– высказанные ранее идеи любой участник мозгового штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;

– между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;

– идеи могут выдвигаться без обоснования;

– допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-25 минут. Численный состав группы 6-10 человек. Все идеи записываются на диктофон или стенографируются. Группа за сеанс может выдать более 100 идей.

*Обязанности ведущего:* во время генерирования идей обеспечить психологическую поддержку участников и управлять творческим процессом для расширения или сужения поля поисков; на протяжении всего штурма вводить «генераторов» в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте.

*Задача «аналитиков»:* развивать выдвинутые на этапе генерации идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Полная продолжительность мозгового штурма составляет полтора-два часа со следующим регламентом:

- представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» – 5-10 мин;

- постановка задачи ведущим и инструктаж с ответами на вопросы – 10-15 мин;

- генерация идей – 10-15 мин;

- перерыв – 10 мин;

- анализ идей – 10-15 мин;

- составление отредактированного списка идей – 10-15 мин.

Весьма повышают продуктивность мышления различные мероприятия по психологической настройке: чай, кофе и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, которые требуется улучшить, и пр.

С помощью мозгового штурма целесообразно развивать лиц, занятых сбытом, научными исследованиями, финансовыми и инженерными обязанностями, маркетологов и специалистов по рекламе, коммерческих директоров.

## **9.2. Метод синектики**

*Синектика* – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г.

Слово «*синектика*» в переводе с греческого означает «*совмещение разнородных элементов*».

*Цель синектики* – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов

психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Группа синектики – 2-3 специалиста со стороны, представляющие разные профессии, несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Желательны контрастные психологические типы участников.

Группа синектики использует аналогии в качестве средства для ориентирования своего спонтанного мышления на поставленную проблему. При этом используются аналогии следующих четырех *типов*:

– **прямые аналогии** – их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи, похожие на данную?»);

– **субъективные (личные) аналогии** – например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата;

– **символические аналогии** – это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например «дерево целей»;

– **фантастические аналогии** – используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, «хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины».

### **Процедура проведения синектики**

Синектика начинается с *формулировки проблемы*. После определения основной формулировки проблемы начинается дискуссия, цель которой – очищение от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

Следующий шаг – *превращение необычного в привычное*. Поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы.

Затем идет шаг – *разбор проблемы*. Обсуждается ее понимание (кто как понял), при этом определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы.

Очередной шаг – *наводящие вопросы*. Синектор (ведущий) предлагает пользоваться одним из типов аналогий для принятия нового решения.

Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и опробовать грубые прототипы устройства или модели. Аналогии можно рассматривать как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга. Метод синектики полезен для обучения бизнесменов, предпринимателей, руководителей, финансистов, маркетологов, специалистов по рекламе и т.д.

### 9.3. Метод ассоциаций

Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия*.

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Удобнее применять простые виды: *бинарные метафоры-аналоги* («колокольчик хохочет», «подковы бровей»); *метафоры-катахрезы*, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); *метафоры-загадки* («туман над лесом» – косынка).

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление участвующих.

#### **9.4. Метод записной книжки**

В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Этот метод можно использовать и для коллективной работы по генерированию идей, но тогда записная книжка должна быть у каждого участника творческого процесса. Главный координатор в конце месяца собирает все записи и сводит все лучшие идеи в общий список, избегая одинаковых предложений, а затем проводит коллективное обсуждение и экспертизу предлагаемых идей. Выбираются лучшие. Для того, чтобы привнести в работу объективность, целесообразно предварительно определить критерии отбора идей, например по степени новизны и конструктивности, по степени обоснованности или ресурсного обеспечения реализации, по появлению потенциальных проблем после внедрения.

#### **9.5. Креативный вопросник**

Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Для работы с таким методом генерирования идей подбирают группу определенных категорий работников, например, только бытовиков 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 оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

– Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

– Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

– Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

– Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается. Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

– Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

– Не сглаживайте «острых углов» – это может привести к повторению негативных явлений.

– Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

– Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

– Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

– Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки. Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

– Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

– Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело. Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко

совершить ошибку: подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

– Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

– Учите сотрудников самокритичности.

– Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

– Не копите замечания для публичного разноса – если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

– Учтите то, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

– Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

– Будьте **самокритичны**. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли Вы им сами.

– Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

### **10.3. Использование критики в деловой коммуникации**

В деловой коммуникации выделяют следующие *виды критики*:

*Подбадривающая критика*: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось. Это не страшно».

*Критика-упрек*: «Ну, что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!».

*Критика-надежда*: «Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это задание лучше».

*Критика-аналогия*: «Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил в выполнении задания точно такую же ошибку. Ну, и попал же мне от моего начальника».

*Критика-похвала*: «Работа сделана хорошо, но только не для этого случая».

*Безликая критика:* «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

*Критика-озабоченность:* «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

*Критика-сопереживание:* «Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

*Критика-сожаление:* «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

*Критика-удивление:* «Как?! Неужели Вы не смогли сделать эту работу?! Не ожидал...».

*Критика-ирония:* «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!».

*Критика-намек:* «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...».

*Критика-смягчение:* «Вы сделали все так неаккуратно, но зато вовремя».

*Критика-замечание:* «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

*Критика-предупреждение:* «Если Вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!».

*Критика-требование:* «Работу Вам придется переделать!».

*Критика-вызов:* «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

*Конструктивная критика:* «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, стоит сделать следующее...».

*Критика-опасение:* «Я очень опасюсь, 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, развести, разграничить предубеждения и субъективные замечания, мотивацию и точки зрения участников взаимодействия, а затем продумать возможность отступления, но с «наведением мостов».

*Ироничные (ехидные, колкие) замечания.* Замечания такого рода могут быть следствием плохого настроения делового партнера, а иногда и его желания «поиграть на Ваших нервах», проверить Ваши выдержку и терпение. Зачастую они носят оскорбительный, вызывающий характер. Прежде чем вступать в полемику в этой ситуации, необходимо сначала выяснить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного вызова». В результате полученной информации Ваша реакция может быть остроумной

или игнорирующей, то есть замечание можно пропустить мимо ушей.

*Стремление к получению информации.* Такие замечания связаны со стремлением партнера получить дополнительную информацию или комментарии, разъясняющие услышанное. Поэтому целесообразно дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с партнером в том, что ему не ясно в Ваших рассуждениях.

*Желание проявить себя.* Очень многие участники взаимодействия желают «захватить коммуникативное пространство» с целью высказать свое мнение, показать, что не поддаются влиянию или беспристрастны в высказывании позиций. Нейтрализация такого рода замечаний сводится к тому, что Вы снижаете свою значимость в формулировании выводов, показываете роль партнера в развитии обсуждаемых идей и мнений. опередить его высказывания можно с помощью вопросов, например: «Соответствует ли это Вашему мнению?», «Что подсказывает Вам опыт решения такого рода проблем?».

*Замечания субъективного характера.* Они высказываются в ситуации, когда Ваша информация малоубедительна или Вы проявили недостаточно внимания своему партнеру по взаимодействию, или он не доверяет фактам, исходящим от Вас. В любом из перечисленных случаев постарайтесь поставить себя на место партнера, принять во внимание его проблемы, сделать акцент на преимуществах и возможностях решений, предлагаемых Вами.

*Объективные замечания.* Высказываются они тогда, когда партнер действительно хочет разъяснить ситуацию, лучше понять смысл Ваших слов или намерений, выработать более объективное собственное мнение. В этой ситуации более уместно не противоречить партнеру в открытую, а объяснить ему, что Вы учитываете его подходы, однако Ваше решение имеет преимущества, и корректно и доступно обосновать их еще раз.

*Общее сопротивление.* Такие замечания, как правило, участник взаимодействия высказывает априори, поэтому они не являются конкретными. Их причина лежит в том, что или тема разговора не определена четко, или тактика Вашего поведения неадекватна ожиданиям партнера, поэтому целесообразно уточнить или изменить тему разговора и(или) попросить разрешения

сформулировать Ваши аргументы, а затем выслушать замечания к ним.

*Последняя попытка.* Когда партнер понимает, что именно ему придется реализовывать предлагаемые решения, тогда он делает последнюю попытку поговорить о трудностях и препятствиях и, таким образом, отсрочить принятие окончательного решения. В этой ситуации более правильным поведением будет то, при котором Вы попытаетесь найти еще один, может быть даже косвенный, аргумент в пользу предлагаемого варианта действий и после этого быстро принять решение.

### **Приемы снижения негативного воздействия замечаний**

*Ссылки на чужой опыт и высказывания.* Как правило, участник делового взаимодействия доверяет больше всего или самому себе или кому-то, кто для него является авторитетом. Чтобы снизить значимость его замечаний, выявите с помощью наводящих вопросов, кто для Вашего партнера является авторитетным свидетелем, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения.

*«Сжатие» нескольких замечаний.* Как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а объединив их вместе, ответить одним тезисом или даже одной фразой.

*Одобрение плюс уничтожение.* Если Вам сделаны объективные замечания и в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительные аргументации, подтвердить свое прежнее высказывание. Например: «Да, здесь есть некоторые неточности, Вы правы, вместе с тем, здесь есть и целый ряд преимуществ, а именно...».

*Перефразирование или вербализация.* Создавая новую речевую конструкцию, Вы повторяете слова партнера, смягчая его замечание, нейтрализуя его смысл.

*«Эластичная оборона».* Если Вас буквально засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность.

*Принятие замечания.* Не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе.

*Сравнение.* Используя сравнения из знакомой для партнера области знаний вместо прямого ответа можно легко нейтрализовать высказанное замечание.

*Метод опроса.* Вместо ответа на критические замечания партнера, Вы ставите перед ним вопросы, отвечая на которые, он сам дает ответы на свои замечания.

*Упреждение.* Для смягчения замечания партнера Вы включаете его в контекст своей речи, упреждая тем самым возможность критики, и, когда это необходимо, отвечаете за него.

*Отсрочка.* Так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...».

#### **Позитивные установки на восприятие критики**

– Важная установка конструктивного восприятия критики – это понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.

– Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

– Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику, партнеру.

– Критика возможных негативных последствий принятых мною решений или осуществленных действий – предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

– Критика заставляет задуматься: а) чем она вызвана, б) как исправить положение.

#### **10.4. Compliments in business communication**

*Вилля хвостом, собака добывает себе пропитание, а гавкая, получает лишь побои.*

*Восточная мудрость*

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют *комплименты*, то есть слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. *Комплимент* – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах или умения нравиться другим.

Д. Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», пишет: «Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Людям, несомненно, не только хочется чувствовать себя значительными, но и демонстрировать это таким образом, чтобы другие также поняли эту значительность».

Например, всем известный *«комплекс вахтера»*. Какой-нибудь мелкий чиновник или служащий домоуправления, от которых зависит Ваша возможность получить тот или иной документ, справку, подпись; работник регистратуры в поликлинике, выдающий номерок к врачу; вахтер в гостинице, который категорически отказывается выполнить вашу просьбу, – все они получают истинное удовольствие от сознания собственной значительности и демонстрируют это, отказывая Вам в решении Вашей проблемы, ссылаясь на очередную инструкцию, лишённую здравого смысла, демонстрируя хоть маленькую, да власть.

В деловой коммуникации целесообразно использовать эту человеческую слабость, типичную для очень многих людей. Умение дать человеку возможность осознать собственную значительность помогает быстро получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

#### **Психологический механизм приема «приятные слова»**

1. Деловой партнер слышит приятные слова в свой адрес. Эти слова представляют небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, то есть комплимент.

2. Во время комплимента происходит эффект внушения с ориентацией на положительное в человеке.

3. Результатом внушения является «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе перед партнером как можно лучше.

4. На основе удовлетворенной потребности (в самоутверждении) образуются положительные эмоции.

5. Поскольку положительные эмоции вызваны тем, кто сказал комплимент, то это свидетельство его хорошего расположения, симпатии (аттракции), а следовательно, и надежда на эффективное сотрудничество.

Один из самых *эффективных видов комплимента* – комплимент на фоне антикомплимента себе. Такой прием вызывает удовлетворение сразу двух потребностей человека. Одна из них – это потребность в усовершенствовании одной из своих черт, характеристик, вторая – это удовлетворение ожидания, социальной установки, которая была у партнера.

Комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда Ваш партнер относится к Вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, соблюдая этику деловых контактов, используя в контексте общения прием «золотые слова», то есть комплимент, делая это ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

### **Шесть правил А. Ю. Панасюка**

#### **«Как сделать комплимент комплиментом»**

А. Ю. Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» сформулировал правила, в которых раскрывает психологический механизм влияния приема «золотые слова» на человека. Эффективность улучшения деловых отношений напрямую зависит от следования этим правилам.

*Правило 1. «Один смысл».* Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла. Вот здесь правило явно нарушено: «Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».

*Правило 2. «Без гипербол».* Отражаемое в комплименте положительное качество должно иметь лишь *небольшое* преувеличение.

*Правило 3. «Высокое мнение».* Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне развития отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью и последствия могут быть самыми неожиданными, в том числе отрицательными.

*Правило 4. «Без претензий».* Партнер вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это положительное качество – было выражено у него сильнее, чем есть, поэтому комплимент в адрес сильно проявляющегося такого рода качества может вызвать у него обиду.

*Правило 5. «Без дидактики».* Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендаций или практических советов по ее улучшению.

*Правило 6. «Без приправ».* Это правило касается не столько самого комплимента, сколько тех добавок, которые могут следовать за ним. Например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой!». Или «Мне очень импонирует Ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность – да в интересах дела...».

Такие приправы являются своеобразной «ложкой дегтя» и снижают или вообще сводят на нет даже самый блистательный комплимент, а следовательно, и Ваши усилия по улучшению делового взаимодействия.

### **Почему мы делаем комплименты партнерам**

1. Хваля наших деловых партнеров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта.

2. Делая комплименты другим людям, мы делаем приятное и помогаем самим себе. Марк Твен однажды сказал: «Самый лучший способ подбодрить себя – это подбодрить кого-нибудь другого».

3. Вызывая своими словами у партнера улыбку или приятное удивление, Вы отвлекаетесь от собственных проблем и исправляете свое настроение.

4. Чем больше Вы делаете людям комплиментов, тем больше приятных слов возвращается к Вам. (Помните: «Как аукнется, так и откликнется»).

#### **Несколько комплиментов для делового взаимодействия**

– Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено: «Как Вам удастся так расположить к себе людей?».

– Когда партнер подметил что-то характерное и важное для организации у претендента на сотрудничество: «Я раньше не знал, что Вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, Вы потрясающий аналитик!».

– В ответ на добрую улыбку, явно адресованную Вам: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша улыбка просто обезоруживает людей!».

– После длительных переговоров, завершившихся для Вас удачно: «Всегда приятно иметь дело с таким партнером».

– Когда беседа закончилась с успехом: «До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером».

– Партнеру, который неожиданно для Вас открыл Вам на что-то глаза: «Общаясь с Вами, можно многому научиться».

– Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией: «Меня всегда поражает широта Вашего кругозора».

– Партнеру, который был участником конфликта, возникшего по ходу дискуссии, но удержался от ответного выпада: «Как Вы смогли воспитать в себе такую сдержанность?».

– В ситуации, когда партнер мог легко «сорваться», но не сделал этого: «Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищали!».

– Партнеру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца: «Вашей воле можно позавидовать!».

– Партнеру, который все-таки добился своего: «Это прекрасно, что у Вас такой настойчивый характер!» или «Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!».

– Партнеру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого: «Меня подкупают Ваши доброта и отзывчивость!».

– Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел довести их до эффективного конца: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша энергия просто заряжает других?».

– Партнеру во время дискуссии: «Смотреть и слушать, как Вы ведете полемику – одно удовольствие!».

– Партнеру, сделавшему доклад или сообщение: «Какая у Вас прекрасная речь, какая дикция! Слушать Вас – наслаждение!».

– Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим: «Вы скромничаете! Ваши способности давно всем известны!».

– Партнеру, который в ходе дискуссии, не заглядывая в справочники, по памяти привел необходимые данные, интересную информацию: «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!».

### **Если комплименты говорят Вам**

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться правильно их принимать. Комплименты – это чудесный дар, и все же, как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно с благодарностью принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, а иногда и обижают их инициатора. Например: «Дорогая, ты сегодня великолепно выглядишь!», а в ответ: «Я сегодня себя чувствую ужасно, как при этом можно хорошо выглядеть!», или «Можно подумать, что обычно я выгляжу плохо», или еще хуже – «Не выдумывай».

Отвергать комплименты ни при каких обстоятельствах не следует. Во-первых, Вы обижаете того, кто Вам сказал приятные слова, во-вторых, Вы должны быть благодарны этому человеку: Вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу: отвечайте «Благодарю Вас» – и больше ни слова.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.

4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

## ГЛОССАРИЙ

**Активное рефлексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

**Вербовка** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

**Властное или доминирующее рукопожатие.** При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

**Герменевтика** – искусство и теория толкования текстов.

**Графология** – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

**Деловая беседа** – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

**Деловое совещание** – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

**Дистанцирование** – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

**Жест** – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

**Жестикуляция** – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

**Инструментальная функция общения** характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения

**Интегративная функция общения** используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т.д.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми.

**Интонация** – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

**Информационная речь** – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

**Критицизм** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Логический барьер** в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыслительности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

**Мимика** – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть 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 неременное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

**Призывающая к действию речь** – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

**Просторечие** – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Протокольная (рамочная) речь** – это речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Публицистический стиль речи** обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

**Разговорная речь** – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

**Распрашивание**, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

**Резюмирование** – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

**Респектабельный тип делового партнера** – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

**Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

**Речь в дружеском кругу** – это застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

**Речь по специальному поводу** – речи, обращенные гораздо более к чувству, чем к разуму.

**Ритуальное общение** – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

**Рукопожатие «перчатка»** – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

**Семантические и лингвистические**, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

**Слушать** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

**Слышать** – физически воспринимать звук.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

**Суггестивное общение** – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Торжественная речь** – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Трансляционная функция общения** – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

**Убеждающая речь** – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

**Убеждающее общение** – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

**Фонетический барьер** у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

**Функция самовыражения** – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социализации** – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

**Функция социального контроля** – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

**Экспрессивная функция общения** – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Экспрессивное общение** – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

**Эмпатическое слушание** – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protocolonline.ru/>
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара, 2016. – С. 229-231
9. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала, 2016. – С. 437-446.
10. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.
11. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник

Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).

12. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

13. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель, 2016. – С. 762-765.

14. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель, 2015. – С. 87-91

15. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара, 2009. – 111 с.

16. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара, 2013. – С. 144-147.

17. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.

18. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

19. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Аргументирование 169  
Артикуляция 103  
Анализ результатов деятельности 120  
Аспекты общения 5
- Виды критики** 229, 235  
    общения 12  
    посетителей 157  
    переговоров 195  
    речевой деятельности 20  
    речи 202  
    слушания 63  
    языка 21  
Восприятие 12  
Высота голоса 103
- Герменевтика 9  
Графология 118  
Громкость речи 103
- Завершение беседы 170
- Интеракция** 7  
Интимная зона 142
- Кодирование** 10  
Коммуникация 6  
Коммуникативные барьеры 38  
«Комплекс вахтера» 243
- Личная зона 144
- Манера общения** 18  
Метод анализа биографии 119
- Начало беседы** 164  
Нейтрализация замечаний 238  
Некорректные вопросы 79
- Общение** 5, 20
- Паузы** 104  
Передача 11  
Перцепция 8  
Подготовка совещания 181  
Подготовка к переговорам 192  
Подготовка к презентации 213  
Походы к переговорам 190  
Положительный имидж 149  
Правило рамки 45  
Правило цели 46  
Прием информации 11  
Прием бумеранга 80  
Приемы обратной связи 66  
Публичная зона 146
- Разумная критика** 238  
Расшифровка 11  
Речь 23  
Ритуальное общение 15  
Рукопожатие 122
- Сигналы средней части лица** 90  
Сигналы «языка» глаз 91  
Система определения личностных особенностей (СОЛО) 116  
Скорость речи 103

Смех 105  
Социальная зона 145  
Стили речи 26  
Стиль общения 18  
Стороны общения 17  
Структура деловой беседы 165  
Суггестивное общение 14

**Типы презентаций 217**  
Типы совещаний 180  
Трудности слушания 59, 60

**Убеждающее общение 13**  
Умение слушать 58  
Уровни слушания 62

**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
<b>1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие общения, коммуникации.....	5
1.2. Стадии коммуникационного процесса.....	10
1.3. Виды общения.....	12
1.4. Характеристики делового общения.....	16
<b>2. Вербальные средства коммуникации.....</b>	<b>20</b>
2.1. Человеческая речь как источник информации.....	20
2.2. Речевые средства общения.....	23
2.3. Стили речи.....	26
<b>3. Коммуникативные барьеры.....</b>	<b>37</b>
3.1. Логический барьер.....	38
3.2. Стилистический барьер.....	44
3.3. Семантический барьер.....	47
3.4. Фонетический барьер.....	54
<b>4. Слушание в деловой коммуникации.....</b>	<b>57</b>
4.1. Понятие слушания.....	57
4.2. Трудности эффективного слушания.....	59
4.3. Виды слушания.....	63
4.4. Обратная связь в процессе слушания.....	66
<b>5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....</b>	<b>70</b>
5.1. Виды вопросов.....	70
5.2. Ответы на вопросы.....	77
<b>6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....</b>	<b>82</b>
6.1. Язык жестов в деловом общении.....	82
6.2. Средства невербальной коммуникации.....	85
6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний.....	86
6.4. Мимика и взгляд.....	88
6.5. Поза в деловом общении.....	94
6.6. Жестикуляция в деловом разговоре.....	99
6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации.....	101
6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении.....	107
6.9. Если ваш партнер – иностранец.....	108
<b>7. Изучение деловых партнеров.....</b>	<b>113</b>
7.1. Типы деловых партнеров.....	113
7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт.....	114

7.3. Проведение первой встречи с партнером.....	121
7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации.....	142
<b>8. Формы деловой коммуникации.....</b>	<b>148</b>
8.1. Самопрезентация .....	149
8.2. Деловая беседа .....	162
8.3. Деловая беседа по телефону .....	172
8.4. Деловые совещания .....	180
8.5. Деловые переговоры.....	189
8.6. Публичная речь.....	201
8.7. Презентация.....	212
<b>9. Методы генерирования идей.....</b>	<b>221</b>
9.1. Метод мозгового штурма .....	221
9.2. Метод синектики .....	223
9.3. Метод ассоциаций.....	225
9.4. Метод записной книжки.....	226
9.5. Креативный вопросник.....	226
<b>10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....</b>	<b>229</b>
10.1. Виды критики.....	229
10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»).....	232
10.3. Использование критики в деловой коммуникации.....	235
10.4. Комплименты в деловой коммуникации.....	242
Глоссарий.....	249
Рекомендуемая литература .....	257
Алфавитно-предметный указатель.....	259

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 13.12.2017. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 15,29, печ. л. 16,44.

Тираж 100. Заказ №355.

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

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82



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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

М. Н. Купряева

## Государственная и муниципальная служба

Методические указания  
для выполнения курсовой работы

Кинель  
РИО СГСХА  
2018

УДК 67.401.02  
ББК 342 (075.3)  
К92

**Купряева, М. Н.**

**К92** Государственная и муниципальная служба : методические указания. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 22 с.

Методические указания содержат требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ, критерии оценки и примерные темы курсовых работ, список рекомендуемой литературы и источников.

Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Купряева М. Н. 2018

## Предисловие

Методические указания по написанию курсовых работ по дисциплине «Государственные и муниципальная служба» составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, предназначены для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Учебное издание содержит задачи написания курсовых работ, требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ; способствует формированию навыков самостоятельного обучения и самоконтроля. В методических указаниях изложены критерии оценки курсовых работ, дан перечень примерных тем для выполнения работы, список рекомендованной учебной литературы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ООП):

- умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;
- умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях;
- владение основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения;
- способность осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы);
- владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам.

## 1. Требования к выполнению курсовых работ

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

- быть выполненной на достаточном теоретическом уровне;
- включать анализ не только теоретического, но и эмпирического материала;
- основываться на результатах самостоятельного исследования, если этого требует тема;
- иметь обязательные самостоятельные выводы после каждой главы и в заключении работы;
- иметь необходимый объем;
- быть оформленной по стандарту и выполненной в указанные сроки.

При выборе темы студент должен учитывать:

- ее актуальность;
- познавательный интерес к ней;
- возможность последующего более глубокого исследования проблемы (написание выпускной квалификационной работы).

Работа над темой состоит из трех этапов: подготовительного, рабочего и заключительного.

На подготовительном этапе студент:

- определяет цель, задачи, структуру и методы исследования;
- осуществляет поиск теоретической и эмпирической информации (работа с каталогами, составление списка литературы, работа с книгой, выписки, тезисы, конспектирование, ксерокопирование важного и интересного материала, разработка программы и инструментария социологического исследования) и определяет ее объем;
- тщательно систематизирует отобранный материал, изучает его и подготавливает краткую историографию проблемы исследования;
- составляет план курсовой работы.

На рабочем этапе студент:

- выполняет черновой вариант работы и высказывает свое мнение по рассматриваемым вопросам;
- работает над выводами по разделам и подразделам;

- оформляет научно-справочный аппарат работы (сквозные ссылки, список литературы).

На заключительном этапе студент:

- исправляет работу в соответствии с замечаниями руководителя;
- выполняет окончательный вариант работы с учетом требований научного оформления;
- представляет работу научному руководителю на отзыв;
- сдает курсовую работу на защиту.

Процесс работы выстраивается в соответствии с календарным планом:

- тема курсовой работы должна быть выбрана в течение первого месяца семестра, но не позднее 14 дней со дня его начала;
- первый месяц семестра – поиск, подбор, систематизация и анализ материалов по теме курсовой работы, составление плана курсовой работы и обсуждение его с руководителем;
- второй месяц семестра – написание черного варианта курсовой работы;
- третий месяц семестра – подготовка окончательного варианта курсовой работы;
- четвертый месяц семестра – представление курсовой работы руководителю и ее защита.

В зависимости от индивидуальных особенностей студента, уровня его теоретической подготовки и общей исследовательской культуры, работа может быть выполнена в более короткие сроки.

## **2. Структура курсовой работы**

Курсовая работа имеет следующую примерную структуру:

- титульный лист (прил. 1);
- задание на курсовую работу (прил. 2);
- реферат (прил. 3);
- оглавление (прил. 4);
- введение;
- основная часть (главы, параграфы, разделы, пункты). Конкретный вид деления основного текста определяется методическими указаниями по выполнению курсовой работы;

- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения.

**Титульный лист** должен строго соответствовать приложению 1.

**Задание** на курсовую работу содержит основные исходные данные для выполнения курсовых работ, оформляется руководителем (прил. 2).

В каждом задании четко формулируется название темы работы и указываются характеристики, определяющие его объем и содержание, при этом необходимо учитывать уровень подготовки студента и время, отведенное на выполнение работы. Задания должны сопровождаться руководящими материалами с указанием основных этапов выполнения работы. Задания на работу выдаются за подписью руководителя и датируются днем выдачи.

**Реферат.** Краткое точное изложение содержания работы, включающее основные сведения и выводы, а так же сокращения, используемые в документе. Рекомендуемый объем текста реферата – 1 страница (прил. 3).

**Оглавление.** После реферата следует оглавление. В нем содержится название глав и параграфов с указанием страниц. Печатается через 1,5 интервала (прил. 4).

**Введение.** Во введении обосновывается актуальность темы исследования. Оно включает в себя краткий обзор литературы и эмпирических данных, оценку степени теоретической разработанности проблемы и анализ противоречий практики, обоснование темы исследования и необходимости ее дальнейшего научного изучения.

Во введении определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи. Рекомендуемый объем 1-3 страницы.

**Основная часть** (разделы, подразделы и пункты) разбивается, как правило, на разделы и подразделы. Они дробятся на пункты и подпункты. Каждый раздел должен заканчиваться выводами автора. Объем основной части устанавливается методическими указаниями по выполнению курсовой работы, и, как правило, курсовая работа 30-40 страниц (14 шрифт, полуторный интервал).

**Выводы и предложения.** В выводах и предложениях обобщаются основные теоретические положения и делаются выводы, а

также определяются возможные основные направления для дальнейшего исследования проблемы в выпускной квалификационной работе. Рекомендуемый объем 1-2 страницы.

**Список использованной литературы и источников** оформляется согласно ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»

Материал, дополняющий текст документа, допускается помещать в приложениях.

**Приложениями** могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания аппаратуры и приборов и т.д. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. Приложения могут быть обязательными и информационными. Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Степень обязательности приложений при ссылках не указывается. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху справа страницы слова «Приложение» и его обозначения. Каждое приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

### **3. Общие требования к оформлению курсовой работы**

Оформление курсовой работы должно соответствовать ГОСТ (ГОСТ 7.1-2003) «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Работа должна быть, как правило, предоставлена в отпечатанном виде. Допускается и рукописный вариант, при этом объем работы увеличивается в 1,5 раза.

Курсовая работа должна быть напечатана на стандартном листе писчей бумаги в формате А4 с соблюдением следующих требований:

- поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм;
- шрифт размером 14 пт, Times New Roman;
- межстрочный интервал – полуторный;
- отступ красной строки – 1,25;
- выравнивание текста – по ширине.

Каждый структурный элемент содержания работы начинается с новой страницы. Наименование структурных элементов следует располагать по центру строки без точки в конце, без подчеркивания, отделяя от текста тремя межстрочными интервалами.

Иллюстрированный материал следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые. На все иллюстрации должны быть приведены ссылки в работе. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, документы, рисунки, снимки) должны быть пронумерованы и иметь названия под иллюстрацией. Нумерация иллюстраций может быть сквозной по всему тексту работы (например, рисунок 1, рисунок 2 и т.д.) или в пределах раздела (например, рисунок 1.1, 2.1 и т.д.).

Таблицы в курсовой работе (проекте) располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. Нумерация таблиц может быть сквозной по всему тексту в пределах раздела или работы. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

Формулы приводятся сначала в буквенном выражении, затем дается расшифровка входящих в них индексов, величин в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Уравнения и формулы нумеруются в круглых скобках справа от формулы. Нумерация уравнений и формул может быть сквозной по всему тексту курсовой работы или в пределах раздела.

Цитирование различных источников в курсовой работе оформляется ссылкой на данный источник указанием его порядкового номера в списке использованной литературы в квадратных скобках после цитаты. В необходимых случаях в скобках указываются страницы. Возможны и постраничные ссылки.

Все листы работы и приложений аккуратно подшиваются (брошюруются) в папку. Страницы курсовой работы, включая приложения, нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации. Порядковый номер страницы размещают по центру нижнего поля страницы.

*Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!*

#### 4. Примерная тематика курсовых работ

1. Система государственной службы в России: правовые и организационные основы.
2. История развития государственной службы в России.
3. Особенности профессиональной деятельности государственного служащего.
4. Зарубежный опыт организации и функционирования государственной службы (на примере...).
5. Система социальных гарантий государственных (муниципальных) служащих.
6. Реформа государственной службы в современной России: этапы и направления.
7. Социально-правовой статус государственного гражданского служащего: особенности и возможности оптимизации.
8. Развитие системы дополнительного профессионального образования на государственной гражданской службе.
9. Антикоррупционные механизмы в системе государственной службы.
10. Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе.
11. Работа с кадровым резервом на государственной (муниципальной) службе.
12. Конфликт интересов на государственной (муниципальной) службе как антикоррупционный механизм: правовые и организационные аспекты.
13. Оценка персонала на государственной (муниципальной) службе.
14. Поступление на государственную гражданскую службу: правовые и организационные основы.
15. Система оплаты труда государственных гражданских служащих в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.
16. Карьера государственного (муниципального) служащего.
17. Организация внеконкурсного поступления на государственную гражданскую службу.
18. Современные механизмы стимулирования государственных (муниципальных) служащих.

19. Совершенствование системы государственных гарантий на государственной (муниципальной) службе.
20. Реализация конституционного права на равный доступ граждан к государственной службе.
21. Предупреждение конфликта интересов о профессиональная этика на государственной гражданской службе.
22. Оптимизация взаимодействия органов государственной власти с общественными объединениями и гражданами при предоставлении государственных услуг.
23. Развитие системы внутреннего контроля за выполнением гражданским (муниципальным) служащим должностных обязанностей.
24. Оптимизация механизмов проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера на государственной гражданской службе.
25. Формирование положительного имиджа органов государственной власти.
26. Порядок урегулирования служебных споров на государственной (муниципальной) службе.
27. Оценка персонала на муниципальной службе (сравнительный анализ на примерах муниципальных образований).
28. Формирование системы мониторинга общественного мнения об эффективности государственной службы и результативности профессиональной деятельности государственных служащих.
29. Стандарты антикоррупционного поведения государственных (муниципальных) служащих: разработка и поведение.
30. Организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных гражданских служащих.
31. Сравнительный анализ программ реформирования государственной гражданской службы субъектов РФ.
32. Взаимосвязь результатов деятельности и дополнительных выплат, поощрений и наградений государственных гражданских служащих.
33. Развитие системы мониторинга государственных (муниципальных) услуг.
34. Формирование и реализация программ подготовки кадров для государственной службы.

35. Технологии и методы мотивации государственных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности профессиональной служебной деятельности.
36. Концепции и стратегия реформы российской государственной службы.
37. Управленческое решение на государственной и муниципальной службе: понятие, виды и механизмы принятия.
38. Юридическая ответственная на государственной (муниципальной) службе: понятие и виды.
39. Специфика деятельности кадровых служб органов государственной власти.
40. Социально-классовый состав государственной службы в историческом развитии.
41. Внедрение современных методов стимулирования государственных служащих.
42. Развитие системы дополнительного образования государственных служащих.
43. Совершенствование работы по предупреждению коррупции на государственной (муниципальной) службе.
44. Механизмы принятия мер по предотвращению конфликта интересов после ухода государственного служащего с государственной службы.
45. Модели организационного поведения государственных служащих.
46. Управление изменениями организационной культуры в органах государственной власти.
47. Проблемы планирования карьеры государственного служащего.
48. Компетентность и профессионализм в принятии управленческих решений на государственной службе.
49. Компетентность и профессионализм в принятии управленческих решений на государственной службе.

## 5. Порядок проведения защиты курсовой работы

Курсовая работа допускается к защите при условии законченного оформления, допуска руководителя. В случае, если курсовая работа не допущена к защите, руководитель курсовой работы проставляет в зачетно-экзаменационной ведомости неудовлетворительную оценку студенту.

Защита курсовых работ должна быть проведена до начала экзаменационной сессии.

Защита курсовой работы проводится в установленное кафедрой время в виде публичного выступления студента перед специальной комиссией, создаваемой заведующим кафедрой, с участием руководителя работы. В отсутствие последнего защита может быть проведена при условии представления руководителем письменного отзыва на курсовую работу. Состав комиссии, порядок ее работы определяются заведующим кафедрой и доводятся до сведения студентов, руководителей курсовых работ и членов комиссий не позднее, чем за неделю до защиты.

Комиссия оценивает защиту в протоколе. По решению ведущего преподавателя к сведению могут приниматься вопросы присутствующих в зале аспирантов и студентов. Ведущий преподаватель отвечает за публикацию итогов защит курсовых работ, поясняющую итоговую оценку в течение суток после защиты.

Непосредственная подготовка к защите курсовой работы сводится к написанию тезисов доклада и оформлению иллюстративных материалов (презентации). Для иллюстрации доклада студентом могут быть использованы графические материалы проекта, специально подготовленные плакаты или слайды. При необходимости доклад может быть проиллюстрирован демонстрацией образцов созданной в ходе проектирования продукции.

Защита состоит из доклада продолжительностью 5-8 мин, ответов на вопросы комиссии и присутствующих.

Рекомендуется такая последовательность изложения:

- 1) тема курсовой работы;
- 2) постановка задачи и проблематики;
- 3) анализ состояния изучаемого вопроса;
- 4) обоснование и принятие решений по теме курсовой работы;
- 5) выводы и предложения по результатам исследований.

К оформлению иллюстративного материала целесообразно приступать после окончания работы над пояснительной запиской и составления плана доклада. Это позволит вынести на плакаты наиболее интересные иллюстрации, которые помогут рационально построить доклад при защите курсовой работы.

Основные положения доклада, в частности результаты исследований, желательно представить в виде графиков или таблиц, давая по ходу выступления необходимые пояснения. Ответы на вопросы необходимо формулировать четко, ясно и по существу.

Защита должна показать самостоятельность выполнения студентом работы, если в результате защиты выяснилось, что работа выполнена не самостоятельно, то она снимается с защиты, и студенту выставляется неудовлетворительная оценка.

Защита производится публично. На защите присутствуют, как правило, все студенты группы. При защите курсовых работ могут присутствовать заведующий кафедрой, декан, представители учебно-методического управления, представители ректората.

По результатам защиты курсовых работ выставляется оценка по «пятибалльной» шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Критерии оценки курсовой работы по каждой дисциплине разрабатываются и утверждаются на заседании кафедры. Утвержденные критерии оценки доводятся до сведения студентов до начала курсового проектирования.

Положительные оценки по результатам защиты проставляются членами комиссии в протокол защиты, а в зачётно-экзаменационную ведомость и в зачетную книжку студента оценка выставляется по решению комиссии ведущим преподавателем. Неудовлетворительные оценки проставляются только в зачётно-экзаменационную ведомость.

В случае неявки студента на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился». Заведующий кафедрой обязан выяснить причину неявки студента на защиту в течение трех дней. В случае признания причины неуважительной, студенту выставляется неудовлетворительная оценка за защиту курсовой работы.

В отдельных случаях деканом факультета по представлению заведующего кафедрой разрешается одна повторная защита курсовой работы с целью повышения положительной оценки, о чем

деканат издает распоряжение о проведении повторной защиты. Повторная защита курсовой работы по одной и той же учебной дисциплине допускается не более двух раз. График повторных защит утверждается заведующим кафедрой в течение 3-х дней после окончания экзаменационной сессии.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по курсовой работе, предоставляется право выполнения курсовой работы по новой теме, или по решению руководителя курсового проектирования и заведующего кафедрой, доработки прежней темы и определяется новый срок для ее защиты.

Зачётно-экзаменационные ведомости курсовой работы хранятся в деканате, журналы посещаемости и успеваемости, журналы регистрации курсовых работ хранятся на кафедре.

Протоколы защит курсовых работ прикладываются к курсовым и хранятся вместе с ними в архиве.

Студенты, не предъявившие работу к защите до начала экзаменационной сессии или получившие при защите неудовлетворительную оценку, считаются имеющими академическую задолженность.

Итоги курсового проектирования обсуждаются на заседаниях соответствующих кафедр, и, по мере необходимости, на заседаниях Ученого совета факультета в целях обобщения опыта и выработки рекомендаций по совершенствованию методики и организации курсового проектирования.

## 6 Критерии оценки

Оценка «5» (*отлично*) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий; проявляет способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

Оценка «4» (*хорошо*) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

Оценка «3» (*удовлетворительно*) выставляется, если студент демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные умения использовать нормативные документы; недостаточное умение логично и последовательно не умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения

Оценка «2» (*неудовлетворительно*) выставляется, если студент демонстрирует незнание теоретических основ изучаемого предмета; несформированные умения работать с нормативными документами; проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается выполнять задания.

## Приложения

Приложение 1

*Пример оформления титульного листа*

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

кафедра \_\_\_\_\_  
*(наименование кафедры)*

### Курсовая работа

по дисциплине: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Тема: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Выполнил:  
Студент \_\_\_\_\_ курса  
Группы \_\_\_\_\_  
Форма обучения \_\_\_\_\_  
*(очная, заочная)*

специальности (направления подготовки) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

личный номер \_\_\_\_\_  
*(номер зачетной книжки)*  
\_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество студента полностью)*

К защите допущен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
*(подпись) (инициалы, фамилия)*

Оценка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
*(цифрой и прописью) подписи членов комиссии расшифровка подписи*

Самара 20 \_\_\_\_

*Пример оформления задания*

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

Кафедра \_\_\_\_\_  
*(наименование кафедры)*

**ЗАДАНИЕ  
на курсовую работу по дисциплине**

Студенту \_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)*

Тема работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Исходные данные на курсовую работу

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Задание выдано «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
*(подпись)* *(расшифровка подписи)*

**РЕФЕРАТ**

Пояснительная записка содержит 54 страницы машинописного текста, включает 8 таблиц, 10 рисунков и 15 наименований использованных источников.

Ключевые слова: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЭКОЛОГИЯ, ЗАТРАТЫ, УЩЕРБ, ЭКОЛОГ.

Сокращения, используемые в тексте:

**ГРМ** – газораспределительный механизм;

**ГОСТ** – государственный отраслевой стандарт;

**ВМТ** – верхняя мёртвая точка;

**т.д.** – так и далее.

В работе проведены примеры денежно-кредитной политики, когда Банк России предполагает использовать не только все имеющиеся в настоящее время в его распоряжении инструменты, но и расширить их состав, сделав набор располагаемых методов контроля и управления денежным предложением полностью адекватным складывающимся общеэкономическим условиям. Эффективность применения конкретных инструментов денежно-кредитного регулирования в значительной степени будут связаны с восстановлением и развитием сегментов финансового рынка и укреплением банковской системы. Достижение поставленных целей также будет зависеть от наличия соответствующих условий, создаваемых функционированием всех секторов экономики и проведением необходимых институциональных преобразований.

**Оглавление**

Реферат.....	2
Введение.....	4
1	
1.1	
1.2	
2	
2.1	
2.2	
Выводы и предложения.....	
Список используемой литературы и источников.....	
Приложения.....	

## Рекомендуемая литература

1. Анзорова, С. П. Организация труда государственных и муниципальных служащих : учебное пособие. / С. П. Анзорова, С. Г. Федорчукова. – М. : АльфаМ: ИНФРА-М, 2014. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
2. Верховцев, А. В. Аттестация работников организации. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 32 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
3. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учебное пособие / Л. С. Вечер. – Минск : Высшая школа, 2013. – 352 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
4. Гайнанов, Д. А. Теория и механизмы современного государственного управления : учебное пособие. / Д. А. Гайнанов, А. Г. Атаева, И. Д. Закиров. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 288 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
5. Государственная служба и служебное право : учебное пособие / Ю. Н. Стариков. – М. : Норма, ИНФРА-М, 2015. – 240 с. – Режим Доступа: <http://www.znaniium.com>
6. Кабашов, С. Ю. Организация муниципальной службы : учебник / С. Ю. Кабашов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 391 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
7. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учеб. пособие / Г. А. Бойко. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/238225>
8. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р. Т. Мухаев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 576 с. – Режим доступа <http://rucont.ru/efd/189664>
9. Россинский, Б. В. Административное право : учебник. / Б. В. Россинский, Ю. Н. Стариков. – М. : Норма: ИНФРА-М, 2015. – 576 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
10. Халилова, Т. В. Государственная и муниципальная служба : курс лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/302814>
11. Четвериков, В. С. Административное право : учебное пособие / В. С. Четвериков. – М. : РИОР: ИНФРА-М, 2015. – 278 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
12. Шамарова, Г. М. Государственная и муниципальная служба : учебное пособие / Г. М. Шамарова, Н. М. Куршиева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>
13. Шугрина, Е. С. Муниципальное право : учебник / Е. С. Шугрина. – М. : Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 560 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>

## Оглавление

Предисловие .....	3
1. Требования к выполнению курсовых работ .....	4
2. Структура курсовой работы .....	6
3. Общие требования к оформлению курсовой работы .....	8
4. Примерная тематика курсовых работ .....	10
5. Порядок проведения защиты курсовой работы .....	13
6. Критерии оценки .....	16
Приложения .....	17
Рекомендуемая литература .....	21

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна

**Государственная  
и муниципальная служба**

Методические указания  
для выполнения курсовой работы

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 18.01.2018. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,28 печ. л. 1,38.  
Тираж 50. Заказ № 9.

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

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

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Практикум*

Кинель 2018

УДК 331.104

ББК 65.050

M22

*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.**

**M22** Деловые коммуникации : практикум / О. В. Мамай,  
И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.

**ISBN 978-5-88575-498-9**

В учебном издании собраны практические рекомендации по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, которые позволят сформировать базовые знания, профессиональные компетенции и практические навыки в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

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

УДК 331.104

ББК 65.050

**ISBN 978-5-88575-498-9**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Для успеха в жизни умение 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			Директивная оценка	Разница в оценках			Примечания
	Индивидуальная	Групповая	Лидерская		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, коллективно-му 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 передачей, а миллиарды – их восприятием.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкты.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

**Язык** – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

К **основным функциям языка** в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно

оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

## **Практические задания**

### **Деловая игра «Можем ли мы разговаривать»**

*Цель:* показать значение личных представлений людей и побудить членов группы регулярно осведомляться о взглядах и представлениях других людей.

*Процедура:*

– попросите членов группы перечислить их основные должностные функции (функции обучающихся) (необходимо назвать не менее 10);

– попросите их предугадать, сколько из этих 10 функций перечислит их руководитель (куратор группы, декан), если его попросить это сделать.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Если есть разница в Ваших ответах на первом и втором этапах игры, то попытайтесь объяснить ее существование.

2. Почему Вы оправдываете существование этого несоответствия?

3. Какие конкретные шаги Вы бы предприняли для разрешения этой проблемы?

### **Вербальный тренинг «Кораблик»**

В этом тренинге вместо кораблика можно использовать любой вид транспорта, например, самолет, дирижабль, оленью упряжку и т. д., в зависимости от состава играющих.

*Правила тренинга:* все участники плывут на кораблике. Кораблик плывет вдоль берегов, островов, гор и лесов; то наступает

день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник игры по очереди сообщает, куда плывет кораблик, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник, сидящий в круге, должен произнести не менее 3-5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока не будет сделано ходов 10-15, а потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается на 180° и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Тренинг считается оконченным, когда кораблик вернется в исходную точку.

Упражнение требует: фантазии, умения кратко формулировать мысли, внимания и запоминания деталей.

### **Тренинг «Проверьте гибкость ума»**

1. Вы претендуете на должность руководителя рекламной компании. Утром в день собеседования Вы решили поместить некую рекламу в такое место, где президент компании мог бы увидеть ее по дороге на работу. Что это будет за реклама? Каким должно быть ее внешнее оформление, чтобы президент наверняка обратил на нее внимание?

2. Вы знаете, что Вам предложат тестовую задачу: как достать теннисный мячик из длинного узкого цилиндра, привинченного к полу. Стандартное решение – налить воды, чтобы мячик всплыл. Но Вы узнали о содержании задачи и заранее подготовили дополнительные ответы. Какие именно? Как Вы собираетесь достать мячик?

3. Развитие метафорического мышления. Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

Вода для корабля то же, что ... для бизнеса.

Цветок вызывает радость, так же как ... гнев.

Кран для ... то же, что ... для свободы.

Мой дом – это ...

Моя работа – это ...

Беспокойство – это ...

Правда – это ...

Любовь – это ...

Власть – это ...

Идеалы – это ...

Успех – это ...  
Размышление – это ...  
Счастье – это ...  
Жизнь – это ...

4. Осуществите синтез. Вообразите смешение различных видов восприятия, например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Чем пахнет слово «участвовать»?

Каково на ощупь число «семь»?

Какой вкус у голубого цвета?

Как выглядит идея свободы?

Какая форма у среды?

Каков вкус радости?

5. Каким образом Вы моделируете: переконструируйте человеческое тело; переконструируйте человеческое лицо; создайте проект дома, не имеющего прямых стен; создайте командную игру с двумя мячами?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?
2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.
3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.
4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.
5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.
6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.
7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.
8. Назовите основные функции языка.
9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.
10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.

### 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например, чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникают логический, стилистический, семантический и фонетический барьеры.

#### Практические задания

##### Тест «Речевые барьеры при общении»

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения, насколько Вы умеете «подать информацию», ответьте на следующие вопросы. Возможные варианты ответов: «да» и «нет».

1. Когда Вы сами говорите, следите ли Вы внимательно за тем, чтобы слушатели правильно Вас поняли?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли Вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли Вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как Вы высказали новую мысль, считаете ли Вы, что он ее понял?
6. Ясно ли Вы выражаетесь?

7. Увязываете ли Вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
  8. Поощряете ли Вы вопросы?
  9. Предполагаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
  10. Различаете ли Вы факты и мнения?
  11. Усиливаете ли Вы конфронтацию, противоречия аргументам собеседника?
  12. Стараетесь ли Вы, чтобы Ваши партнеры во всем с Вами соглашались?
  13. Используете ли Вы профессиональный жаргон, непонятный слушателю?
  14. Говорите ли Вы ясно, точно и вежливо?
  15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят Ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
  16. Делаете ли Вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?
- Если Вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы, кроме 5-го, 9-го и 13-го, то можно считать, что Вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

### **Тренинг «Коммуникативные барьеры»**

Замените слова, пришедшие в русский язык из других языков, русскими синонимами (при необходимости обратитесь к толковому словарю):

- адаптация, альтернатива, апелляция, аудиенция, валюта, виза;
- девальвация, корпорация, лимит, лицензия, стереотип, фактор;
- экспертиза, эксклюзивный, номинация, маркетинг, сертификат;
- санация, профанация, реклама, паритет, презентация, офис;
- корпорация, коррупция, мафия, гамбургер, вексель, кворум;
- инновация, гарант, брифинг, бестселлер, парламент, партнер.

Для домашнего задания можно взять слова, которые Вам интересны, в том числе те, которые здесь отсутствуют.

Составьте глоссарий, включающий не менее 25 слов.

## **Деловая игра «Устранение коммуникативных барьеров»**

*Цель:* показать значение коммуникационных барьеров при передаче информации в деловом общении.

*Методика:*

- все участники разбиваются на группы по 3-4 человека;
- каждая группа разрабатывает правила для устранения коммуникативных барьеров, а также их последствий в деловом общении (не менее 10 пунктов);
- каждая группа презентует перед аудиторией свои разработки и отвечает на вопросы;
- совместно выбирается наиболее удачная памятка по устранению коммуникативных барьеров и их последствий.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.
8. Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.
9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

#### 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. **СЛЫШАТЬ** означает физически воспринимать звук, а **СЛУШАТЬ** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков. Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если эти слова не задевают 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.

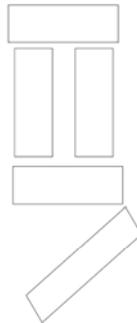


Рис. 1. Наглядный материал для проведения тренинга «Перемещение кирпичей»

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 разузнать 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:

- выспрашивание (8);
- замечание о ходе беседы (4);
- «поддакивание» (2);

3) способствующие пониманию партнера:

- вербализация, проговаривание (3);
- вербализация, перефразирование (5);
- вербализация, интерпретация и развитие идеи (6).

### **Вопросы для самопроверки**

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?

2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.

3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.

4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.

5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.

6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.

7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.

8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.

9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.

10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

## 5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;
- вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания.

В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

## **Практические задания**

### **Тренинг «Умение задавать вопросы»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* современный человек задает вопросы не только другому человеку, но и поисковым системам в Интернете. Умение выделить ключевые слова, на которые «поисковик» даст содержательные ссылки основывается на том же искусстве задавать вопросы – просто вместо вопроса вы задаете ключевые слова из предполагаемого ответа.

**Задание 1.** Представьте, что Вы преподаете иностранную литературу и хотите выяснить, насколько Ваши ученики освоили трагедию В. Шекспира «Гамлет». Какие 10 вопросов Вы задали бы для выяснения глубины познаний Ваших учеников? Вопросы запишите.

**Задание 2.** Представьте, что Вы руководитель, и один из Ваших подчиненных опоздал со сроками выполнения важного задания. Придумайте 5-6 вопросов, которые Вы задали бы, чтобы понять причину происшедшего и определить справедливую меру взыскания. Подумайте, кому Вы могли бы их задать. Запишите Ваши наработки.

**Задание 3.** Представьте, что Вы критик-искусствовед. Вы отбираете фильмы для фестиваля. Перед Вами стоит задача выбрать 3 фильма из 5 представленных на конкурс. Придумайте 3-4 вопроса тем, кто уже видел эти фильмы, которые помогли бы сделать Вам выбор до просмотра.

Задания могут быть выполнены индивидуально или группами по 3-4 человека. После выполнения заданий группы или участники должны презентовать свои результаты. Руководитель тренинга (преподаватель) должен инициировать обсуждение полученных результатов.

### **Тренинг «Обратная связь»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* установите обратную связь (табл. 2), проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов (по 2 варианта на каждый пункт).

Таблица 2

Исходные данные для выполнения тренинга

Ситуация	Примерные вопросы
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую Вы от него ждете	
Партнер словно «зациклился», постоянно повторяя одно и то же, Вам же надо двигаться дальше	
Коллега/партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
Вам хотелось бы узнать мнение коллеги/партнера о том, что Вами было высказано	
Невербальное поведение коллеги/партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то Вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	
Коллега/Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и Вы хотите уточнить причину неприятия	

### Тренинг «Атака вопросами»

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* внимательно прочтите эпизод из романа Ю. Семёнова «Семнадцать мгновений весны».

«Однажды на приеме в советском посольстве на Унтер ден Линден завязалась дискуссия шефа политической разведки Шелленберга с молодым советским дипломатом о праве человека на веру в амулеты, заговоры, приметы и прочую, по выражению секретаря посольства, «дикарскую требуху».

В веселом споре этом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Советский разведчик М. М. Исаев (Штирлиц), присутствовавший при разговоре, злился, глядя как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, – подумал он, – присматривается к противнику: характер человека лучше всего узнается в споре. Это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

– Если Вам все ясно в этом мире, – продолжал Шелленберг, – тогда Вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли Вам так уж ясно? Я имею в виду не идеологию, но физику, химию, математику.

– Кто из физиков или математиков, – горячился секретарь посольства, – приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, – отметил для себя Штирлиц, – а он не выдержал – сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

– Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? – спросил Шелленберг. – Или Вы отвергаете такую возможность?

– Наивно отвергать возможность. Категория возможности – парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, – снова отметил для себя Штирлиц. – Надо было отыграть... Спросить, например, «Вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

– Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или Вы против?

Штирлиц пришел на помощь.

– Немецкая сторона победила в споре, – констатировал он, – однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке вопросами...

«Понял, братишечка? – спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...»

*Ответьте на вопросы:*

1. В чем состоял «урок» полемики, преподнесенный Штирлицем?

2. В чьих руках была инициатива разговора?

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

**77-56 очков:** bravo! У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, у Вас есть наблюдательность и чутье. Но Вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что Вам объясняются в любви. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность: можно попасть пальцем в небо! Делайте

на это поправку, и у Вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А это ведь важно и на работе и в личной жизни, не так ли?

**55-34 очка:** Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например, для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружающими. Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет Вам: «Мне с Вами совсем не скучно», сделав при этом кислую мину, но Вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения!

**33-11 очков:** увы, язык мимики и жестов для Вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что Вы на это не способны, просто Вы не придаете этому значения. А напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих Вас людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: тело – это перчатка для души.

### **Тест «Насколько Вы хитры»**

Есть среди деловых партнеров люди, для которых безвыходных положений не существует. Хитрец знает тысячу способов, чтобы добиться своего. А Вы? Для того чтобы узнать это, Вам нужно искренне ответить на вопросы этого теста. Варианты ответов: «да», «нет».

1. Когда Вам хочется сказать что-то неприятное, задумываетесь ли Вы над тем, что это может обидеть собеседника?

2. Когда Вы опаздываете на работу, стараетесь ли пройти на рабочее место таким образом, чтобы Вас не заметили?

3. Просите ли Вы коллег, товарищей по работе сделать для Вас то, что Вы боитесь (или не хотите) сделать сами?

4. Считаете ли Вы, что в любых играх лучше честно проиграть, чем нечестно выиграть?

5. Когда Вы пытаетесь (или пытались) над кем-нибудь подшутить, кого-нибудь разыграть, сразу ли Ваши партнеры понимают, чьих это рук дело?

6. Можете ли Вы сказать партнеру заведомо неправду, чтобы спровоцировать его на откровенность и уступки?

7. Умели ли Вы в школе списывать у соседа по парте контрольную работу так, чтобы он или учитель ничего не заметили?

8. Всегда ли Вы находите способ получить то, чего Вам очень хочется?

9. Умеете ли Вы так схитрить, чтобы никто этого не заметил?

Поставьте себе по одному очку за положительные ответы на вопросы 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 и за отрицательные ответы на вопросы 1, 4. Сложите сумму баллов.

**Более 6 очков.** Вы не просто хитрец. Вы исключительный хитрец. Нет ничего, чего бы Вы не могли добиться. Но в этом есть один минус – хитрость часто ведет к неискренности в общении с людьми. Наверное, стоит быть, хотя бы в определенных ситуациях делового общения, более открытым.

**3-6 очков.** Вы, безусловно, человек думающий, Вас трудно обмануть, и Вы, в свою очередь, не любите говорить неправду. Для деловой коммуникации это положительная характеристика и эффективная стратегия поведения.

**Менее 3 очков.** Вы, к сожалению, весьма наивны, и ввести Вас в заблуждение или просто обхитрить деловым партнерам очень легко. Этому способствуют Ваша рассеянность и доверчивость.

#### **Тест «Контролируете ли Вы свое поведение, слова и жесты в общении»**

Внимательно прочитайте 10 предложений, в которых описывается реакция на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется Вам верным, поставьте рядом с порядковым номером букву В, если неверным или преимущественно неверным – букву Н:

1. Мне представляется сложным искусство подражать другим людям.

2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь

Для расчета результата, поставьте по 1 очку за ответ Н на вопросы 1, 5 и 7 и за ответ В на все остальные. Подсчитайте сумму.

**0-3 очка.** У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении, хотя для некоторых Вы «неудобный» партнер, так как прямолинейны.

**4-6 очков.** У Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

**7-10 очков.** У Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

### **Тренинг «Невербальная коммуникация»**

*Цель:* выработка навыков правильной идентификации мимики и жестов, систематизации невербальных сигналов в деловой коммуникации.

**Задание 1.** Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

1. Вареники лепят вот так.
2. Ну, это что-то такое огромное, необъятное.
3. Замкнутый круг какой-то.
4. Машинка шьет зигзагом.
5. Есть у Вас дырокол?
6. Его надо держать крепко, а то разболтается.

7. Полюбуйтесь-ка на него.

**Описание жестов:** жест вытянутой ладони; указательным пальцем правой руки описывается круг; разводящие движения обеими руками в воздухе; жест сжатого кулака; жест в воздухе указательным пальцем налево-направо, снизу вверх или сверху вниз; движение сжатой в кулак правой руки вниз с нажимом; защипывающие движения пальцами.

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

- Все это не для меня.
- Стучат, стучат и вверху и внизу.
- Пришли и те и другие.
- Пусть это останется между нами.
- Мы-то с тобой пойдем друг друга.
- Пускай, пускай, оставь его.
- Да что там, ну пусть.
- Избавьте меня от этого, я этого не хочу.
- Нет-нет, ни за что.
- Так все напутано, такая неразбериха.
- Никто ничего не поймет, полная сумятица.
- Все это не совсем так.
- Я с Вами абсолютно не согласен.
- Парень сказал: что-то я сомневаюсь...
- Дай мне руку, не откажись простить меня.
- Он протянул ему руку нерешительно.
- Он стиснул ее так, что другой чуть не вскрикнул.
- Не решаясь отвечать, он сначала повел одним плечом, затем другим.
- Он показал своими толстыми короткими пальцами, что у него усы, как у таракана.
- Моя пишущая машинка забарахлила, каретка не работает.
- Она взяла мыло и стала намыливать им руки.
- Зазвенел телефон, он схватил трубку.

Изобразите жесты, описанные в предложениях. Оцените правильность демонстраций, пусть попробуют изобразить жесты разные участники, сделайте сравнительный анализ.

**Задание 3.** Попробуйте классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям: *поза, мимика, жестикация, дистанцирование, интонация.*

Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней. **Например,** «Вы мечтательно *рассмеялись*» – Мимика.

1. Он *воскликнул*: «Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело!»

2. Она *отступила на шаг назад*: «Что ты себе вообразил?»

3. Он *стоял*, прислонившись к буфету, скрестив ноги.

4. Четырехлетняя девочка уверяла свою маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: «Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!» и *тут же сама застегнула пальто малышке.*

5. В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, он *неоднократно выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей.*

6. Вы ждете, *переминаясь с ноги на ногу*, пока секретарь заполняет бланк.

7. Он *идет* к окну и *закрывает* его.

8. Она безмолвно на него *взглянула*, но крылья ее носа *дрожали* от едва сдерживаемого возбуждения.

9. Кофе был столь горячим, что он инстинктивно его *выплюнул.*

10. Он *иронично сказал*: «Коробка передач просто счастлива, что Вы так сильно жмете на педаль».

Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых «заложены» невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал – не менее 2 предложений.

**Задание 4.** Каждый по очереди мимикой, действиями, жестами что-то сообщает, а все расшифровывают сообщение.

**Задание 5.** Уйдите из аудитории, например, как ушел бы Ваш персонаж:

– «Я ночная птица»;

– «Я скользнула по лунному диску и исчезла»;

– «Я искра от костра»;

– «Я поднялась вверх и погасла»;

- «Я лось, я побрел по мелководью»;
  - «Я обезьяна, медвежонок, козленочек, кошка и т. п.»
- Можно придумать походку для кого-нибудь другого.

**Задание 6.** Один из участников тренинга выходит за дверь. В его отсутствие придумывается задание и выбирается ведущий.

Затем приглашается участник, он должен понять задачу и выполнить задание, переданное ему невербальными сигналами. Ведущий показывает взглядом играющему, делает ли тот правильные действия или нет (теплый или холодный взгляд); лицо бесстрастное, мимикой пользоваться нельзя. Никто не помогает.

### **Тренинг «Умение распознать ложь, неискренность, обман»**

**Задание 1.** Попробуйте найти выход из следующей ситуации.

Произошла любопытная история. Ее описал в своей книге известный английский ученый Эдвард де Боно.

Один лондонский торговец имел несчастье задолжать огромную сумму ростовщику. Печальный финал ждал торговца и его дочь. Однако ростовщику, старому и некрасивому, нравилась симпатичная дочь торговца. Он предложил сделку, сказав, что мог бы списать долг торговца, если бы получил девушку в жены.

И торговец, и его дочь пришли в ужас от такого предложения. Тогда хитрый ростовщик предложил им отдаться в руки Провидения в решении этого вопроса. Он сказал им, что положит один черный и один белый камень в пустую сумку из-под денег, а затем девушка должна будет вытащить один из камней. Если она вытащит черный камень, то станет его женой и долг отца будет списан. Если она вынет белый камень, останется со своим отцом и долг также будет прощен. Но если девушка откажется вытаскивать камень, отец будет брошен в тюрьму, а сама она будет голодать.

Торговец вынужден был согласиться.

Они разговаривали, стоя на дорожке, усыпанной черной и белой галькой, в саду торговца. Ростовщик наклонился, чтобы взять два камня. Когда он подбирал камни, девушка с испугом заметила, что он взял два черных камня и положил их в сумку. Затем он попросил девушку вытащить один камень, который должен решить ее судьбу и судьбу ее отца.

Представьте, что Вы стоите на дорожке в саду торговца. Что бы Вы сделали, если бы были несчастной девушкой? Переживите состояние стресса, которое пережила она (то есть «походите в чужих ботинках»). И только тогда, когда все Ваши варианты будут исчерпаны, посмотрите решение.

На первый взгляд, имеются три возможности:

– Девушка должна отказаться брать камень.

– Девушка должна показать, что в сумке два черных камня и разоблачить ростовщика как обманщика.

– Девушка должна взять черный камень и пожертвовать собой, чтобы спасти отца от тюрьмы.

Ни одна из идей не принесет пользы, поскольку, если девушка не будет выбирать камень, ее отец пойдет в тюрьму, а если выберет, то пойдет замуж за ростовщика.

**Решение:**

Девушка в истории с камешком сунула руку в сумку и вытащила камень. Затем, не глядя, она уронила его, и он упал на дорожку, где тотчас же потерялся среди других белых и черных камешков. «О, как я неуклюжа, – заметила она, – но ничего, пустяки. Если Вы посмотрите в сумку, то сможете сказать, какой камень я взяла, судя по тому, какого цвета камень остался».

Поскольку оставшийся камень, конечно, черный, следует предположить, что она взяла белый. Не отважится же ростовщик признать, что смошенничал.

**Задание 2.** Проанализируйте душевные переживания человека на основе психофизиологических сигналов.

Герой романа А. Дюма граф Монте-Кристо для выяснения истинной причины своих злоключений 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 Кадрус, густо покраснев, между тем как ясные спокойные глаза аббата словно расширились, 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, заставлять выполнять работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших подчиненных говорит: «Дай передохнуть!»

**99-50 баллов:** гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот Ваши главные достоинства. Вы можете быть разным: то руководите, то уступаете, принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только Вам известно, всегда ли Вы добиваетесь цели достойными средствами.

**49-0 баллов:** Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, Вы оказываетесь способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищете в других недостающие Вам черты. И в этом находите смысл и надежду на лучшую для Вас жизнь.

### Тест «Ваши пути свершения карьеры»

1. Каким способом легче всего делать деньги?

а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;

б) надеяться на «дядюшкино» наследство, искать счастья в лотерее;

в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступеньки вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

2. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

- а) 1 тыс. долл.;
  - б) до 10 тыс. долл.;
  - в) 400 тыс. долл.
3. С каким высказыванием Вы согласны?
- а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
  - б) деньги означают власть;
  - в) деньги вызывают много зависти.
4. Вам известна игра «Атлантида», когда Вы отдаете небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге Ваше вложение возвращается к Вам многократно умноженным. Какую роль при этом Вы готовы сыграть?
- а) не участвовать;
  - б) участвовать и зарабатывать при этом;
  - в) быть инициатором игры.
5. Придаете ли Вы значение тому, что о Вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в различных газетах?
- а) я был бы очень этому рад;
  - б) не придаю;
  - в) обо мне и так много пишут.
6. Каким способом можно выиграть на скачках:
- а) делать высокие ставки;
  - б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
  - в) купить лошадь-победительницу.
7. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?
- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
  - б) адвокат, врач, маклер, политик;
  - в) глава фирмы, издатель.
8. Как Вы относитесь к бизнесу между приятелями?
- а) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
  - б) деньги и дружба несовместимы;
  - в) я готов брать займы у друзей, но не отдавать.
9. Будьте откровенны. Если Вам удалось бы стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?
- а) разумеется, наслаждался бы;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;

в) нет.

10. Куда вложили бы Вы свои миллионы?

а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;

б) в акции и другие ценные бумаги;

в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если у Вас есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно?

а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;

б) конечно;

в) нет, поскольку мне хватает.

Подведите итоги теста (табл. 5).

Таблица 5

Данные для подведения итогов теста  
«Ваши пути свершения карьеры»

Варианты ответов	Номер вопроса										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Количество баллов										
«а»	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
«б»	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
«в»	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Подсчитайте сумму очков.

**От 0 до 18 очков.** Лучший способ разбогатеть для Вас – стать наследником или выиграть в лотерею.

**От 18 до 42 очков.** Богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

**От 42 до 66 очков.** У Вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По результатам тестирования набравший наибольшее количество очков характеризуется незаурядным коммерческим складом ума.

## Тест «Деловая ли Вы женщина»

I. Вы в чужом городе в деловой командировке и от успеха переговоров зависит Ваша карьера. Вам предлагается невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены. Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, Вы чувствуете, как Вас «понесло по волнам». Оцените ваши первые мысли и эмоции.

1. Я «умру», но выбью из него нужный мне контракт.

2. Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцееда.

3. Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть так, как мне хотелось бы.

II. Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и Вам, скажем прямо, не до карт. Как Вы поступите?

1. Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Пропадите вы все пропадом! Но обещала – значит обещала.

2. Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.

3. Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое. Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

III. Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает Вас провести вечер в ресторане. О чем Вы подумаете в первую минуту?

1. Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, дорогой, сначала дело, а потом любовь.

2. Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой: отдыхать – так отдыхать.

3. Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше бы мы с ним не увиделись.

IV. Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает Вам на плечи плащ, и Вы выходите из ресторана. Уже поздно.

Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1. Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридевять земель только для того, чтобы его развлекать.

2. Конечно, «нет», но почему – не знаю сама.

3. В конце концов он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем НН, который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т. д.

V. Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет ОН. Покажете ли Вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1. Что было, то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.

2. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия меня губят. Это шанс. Он должен мне помочь...

3. Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

Теперь подсчитайте сумму номеров ваших ответов.

Если полученная сумма окажется **менее 7 очков**, то Вы чрезмерно деловая женщина. Иногда Вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем Вам это? Вы все-таки женщина, и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают Вас просто как женщину. Причем смотрят не только на фигуру и внешность, но и на манеру поведения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет Вас на звездный путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

Если Вы заработали **от 7 до 11 очков**, то у Вас все о'кей. Вы милостивы, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг Ваших знакомств входят в основном люди, близкие Вам по взглядам, культуре и интересам.

Если очков **более 11**, то Вы прежде всего женщина. В присутствии мужчин Вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, Вы как бы не замужем, несмотря на «призывной возраст».

## Тренинг «Проведение первой встречи с деловым партнером»

*Цель:* выработка навыков проведения первой встречи с деловым партнером.

*Методика.* Преподаватель делит участников на группы по 2 человека. Каждой группе представляется актуальная тема для проведения первой встречи, которую нужно разыграть в виде диалога. В разыгрываемой ситуации участник, который исполняет роль слушателя (хозяина кабинета), выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т. д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные участники анализируют «деловую встречу», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?
2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?
3. Каковы были психологические позиции партнеров?
4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?
5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?
6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?
7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?
8. Успешно ли он парировал возражения?
9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?
10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной, и от кого это зависело?

### Вопросы для самопроверки

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.

3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

## 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организации или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

**Самопрезентация.** Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание. Деловой человек (юрист, руководитель, консультант и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

**Деловая беседа.** Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени. Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

**Деловая беседа по телефону.** Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта. Умение

деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

**Деловые совещания.** Это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Деловые переговоры.** Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса. Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Публичная речь.** Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников или информировать о чем-то, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

**Презентация.** Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории

некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

*Цели презентации.* С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

*Предметом презентации* может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

### **Практические задания**

#### **Тест «Какой Вы собеседник»**

Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовольствие или досаду, раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш друг, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Исчерпав все пункты анкеты, подведите итог: подсчитайте процент ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Не дослушав до конца, собеседник перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре занимается посторонними делами: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой: слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Итак, процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение, составляет:

**70-100%**. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

**40-70%**. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

**10-40%**. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособивайте 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.

### **Рольевая игра «Управление изменениями»**

*Цель:* дать группе возможность изучить процесс изменений и показать, как можно уменьшить сопротивление.

*Методика:*

1. Разделите группу на подгруппы по 4-5 человек, затем попросите обсудить внутри команд следующие вопросы:

– вспомните последний случай, когда в деятельность вашей организации были внесены какие-либо изменения;

– были ли эти изменения встречены сопротивлением? Почему?

– оглянитесь в прошлое: что могло бы облегчить внесение этих изменений?

2. Предоставьте достаточно времени для дискуссии. Затем каждая команда выступит с сообщением.

3. Предложите вопросы для обсуждения:

– выявлены ли идентичные изменения?

– сколько человек не сопротивлялись изменениям? Попросите их рассказать об этом;

– почему изменениям так часто сопротивляются?

– назовите несколько вещей, которые могут помочь Вам легче провести будущие изменения.

**Советы:**

Если члены группы – представители различных сфер деятельности, то дискуссия принесет наилучшие результаты. Если все члены группы из одной организации (студенческой группы), это может быть упражнением, где проявятся различные типы поведения в момент коллективного обсуждения проблемы.

Пусть каждая группа выберет только одно изменение для дискуссии. Однако если время позволяет, список можно расширить.

## Ролевая игра «Психологические барьеры при восприятии изменений»

*Цель:* продемонстрировать участникам игры, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие успех нашей профессиональной деятельности.

*Методика:*

1. Расскажите участникам игры историю о щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума, в другой же половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это иллюстрирует «синдром щуки», который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предположением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей среды;
- неспособностью проанализировать ощущаемые принуждения.

**Задание 1.** Проведите небольшую дискуссию и обсудите следующие вопросы:

1. Когда люди проявляют «синдром щуки»? Приведите примеры.
2. Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?
3. Какие типы поведения Вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?
4. Какие принуждения Вы ощущаете на вашем рабочем месте? Приведите примеры.
5. Как научиться постигать природу принуждений?

**Задание 2.** Составьте список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома щуки».

**Задание 3.** Разработайте «Памятку» руководителю по внедрению инноваций и преодолению психологических барьеров у людей консервативного типа.

### **Тренинг «Выступление на пресс-конференции»**

*Цель:* выработка навыков успешного выступления перед аудиторией.

*Методика:* тренинг проводится в 3 этапа.

**I этап.** Участники тренинга делятся на группы по 3-4 человека и выработывают 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 приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в Вашей правоте?

16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

Запишите себе по 1 очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами (табл. 7).

Таблица 7

Данные для подведения итогов теста  
«Умеете ли Вы вести деловые переговоры»

Номер вопроса	Вариант ответа						
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 шуточной манере.

7. Согласны ли Вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»:

а) «да»;

б) «нет».

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который(ая) становится объектом всеобщего внимания. Как Вы на это реагируете:

а) Вам, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от Вас;

б) Вы лишь радуетесь за него (нее).

9. В гостях Вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете Вы:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

А теперь подсчитайте очки. С этой целью запишите по 2 очка за ответы: 1-б, 2-б, 3-а, 4-а, 5-б, 6-б, 7-б, 8-б, 9-а.

**От 0 до 4 очков.** Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы Вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что Вы стремитесь навязать свое мнение другим, а чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем Вы, не соглашаются с тем, что Вы говорите и делаете.

**От 6 до 12 очков.** Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но Вы, безусловно, можете и вести диалог – если считаете нужным, менять свои убеждения – если это необходимо. Но порой Вы способны и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент Вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить и более достойно?

**От 14 до 18 очков.** Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью Вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если Вы их не разделяете. Вы достаточно критично относитесь к своему мнению и способны отказаться 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 собьют 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 Риторике, что эта наука представляет как бы параллель диалектике, и они отличаются друг от друга только тем, что искусство речи требует большей широты, искусство спора – большей сжатости».

2. Выпишите элементы сходства и различия.

3. Опишите в чем сходство и различие ораторской речи и искусства спора по Вашему мнению?

## Тренинг «Индивидуальные и поведенческие особенности участников спора»

1. Проанализируйте индивидуальные и поведенческие особенности участников спора (на примере литературных героев), выявите специфику.

**Чичиков** «...если и спорил, то как-то чрезвычайно искусно. Так, что все видели, что он спорил, а между тем приятно спорил»; «Чтобы еще больше согласить своих противников, он всякий раз подносил им всем свою серебряную с финифтью табакерку, на дне которой лежали две фиалки, положенные туда для запаха».

**Грушницкий** «...не отвечает на ваши соображения, он вас не слушает. Только что вы остановитесь, он начинает длинную тираду, по-видимому, имеющую какую-то связь с тем, что вы сказали,

но которая в самом деле есть только продолжение собственной речи».

Чеховский учитель словесности *Никитин*, когда оспаривал то, что ему казалось рутинной, узостью или чем-нибудь вроде этого, обыкновенно «...вскакивал с места, хватал себя обеими руками за голову и начинал со стоном бегать из угла в угол».

Герои Куприна, рассказ «Мелюзга»:

*Фельдшер* «...чтобы продлить спор и оставить за собой последнее слово в споре, фельдшер уже начинает говорить глупости. У него вырываются слова вроде: ерунда, глупость, чушь, чепуха. В разговоре он откидывает назад голову, отчего волосы разлетаются в сторону, и то и дело тычет резко и прямо перед собой вытянутой рукой».

*Учитель* «...говорит жалобно, дрожащим обиженным голоском и ребром ладони, робко выставленной из-под мышки, точно рубит воздух на одном месте».

Героиня Чехова из рассказа «Учитель словесности» *Варя* «...всякий разговор, даже о погоде, она непременно сводит на спор. У нее какая-то страсть – ловить всех на слове, уличать в противоречии, придирается к фразе. Если с ней начинали говорить о чем-нибудь, то она пристально смотрела в лицо и вдруг перебивала: «Позвольте, позвольте, Петров, третьего дня вы говорили совсем противоположное!» Часто она, насмешливо улыбаясь, говорила: «Однако, я замечаю, вы начинаете проповедовать принципы Третьего отделения. Поздравляю вас». Если кто-нибудь острил или говорил каламбур, то она тотчас подавала свой голос: «Это старо!» или «Это плоско!» Когда острил офицер, она непременно делала презрительную гримасу и парировала: «Аррр-мейская острота!» И это «ррр» выходило у нее очень внушительно.

2. Выпишите индивидуальные и поведенческие особенности участников спора из 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 удается доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у которых не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они, так и не поняли, в чем ошибка их решения.

**Вариант для самостоятельной работы.** Докажите с помощью метода положительных ответов решение следующей задачи: три хозяйки решили варить обед на одном костре. Первая хозяйка

принесла 3 полена дров, вторая – 5 поленьев, а третья ничего не принесла. Оказалось, что восьми поленьев вполне достаточно, чтобы сварить три обеда. Тогда третья хозяйка отдала двум другим 80 рублей и сказала: «Это плата за дрова. Разделите их между собой по справедливости».

*Вопрос:* Как разделить 80 рублей между первой и второй хозяйками по справедливости?

### **Задание 2. «Наглядный обмен»**

На примере той же задачи об индейце Джо ведущий объясняет и другой метод аргументации – *метод перелицовки*.

Он отличается от метода минимальных шагов тем, что доказывающий шаг за шагом прослеживает не свое решение, а решение, предлагаемое партнером. Если в предлагаемом партнером доказательстве есть ошибка, оба оппонента ее обнаруживают. Таким образом, метод перелицовки – это постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним.

Может, правда, случиться так, что тот, кто пытается найти ошибку в чужом доказательстве, обнаруживает ее в собственном решении.

Принципиально важно в этом методе то, что мы не навязываем партнеру своей логики, а предоставляем ему возможность самому увидеть противоречие в своих рассуждениях и готовы признать собственную ошибку, если таковая имеется. Необходимо построить работу так, чтобы у партнера не было ощущения «потери лица» при обнаружении ошибки.

В методе перелицовки особенно полезно использовать наглядные средства доказательства.

Предположим, ваш партнер считает, что доход индейца Джо составляет 1 долл. Можно предложить ему проиграть всю последовательность купли-продажи, условно приняв какой-нибудь предмет за «лошадь» и кусочки бумаги – за доллары.

**Пример:** «Я рассуждал так. На первой операции индеец Джо выигрывает 1 долл.: покупает лошадь за 6 долл., а продает – за 7. Вот эта ручка будет лошадью, эти бумажки – мои 6 долл., а эта бумажка – 1 долл. Теперь у вас лошадь, а у меня 7 долл. Заметьте, что вначале было всего 6. Теперь я беру в долг и на второй операции тоже выигрываю 1 долл.: я покупаю лошадь за 8 долл.,

а продаю за 9. Но этот доллар я должен отдать соседу... Так... Остается 8 бумажек, то есть 8 долл. Так... А было 6... Было 6, а стало 8. Значит, доход составляет 2 долл.?.. Похоже, на этой операции я выиграл не 1, а 2 долл.?..: вложил 7, а получил 9 долл. Но 1 из этих двух пришлось отдать в качестве долга. Да, точно, на первой операции 1 долл. дохода и на второй операции 1 долл. дохода, общий же доход – 2 долл.»

### **Задание 3. «Метод расчленения»**

**Метод расчленения** – разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последовательной их проработкой. Для данного метода очень важно вначале согласиться с тем аргументом партнера, который действительно не вызывает возражений или с которым можно согласиться хотя бы при некоторых условиях. Это дает партнеру возможность понять, что его услышали, говорят с ним «на одном языке» и готовы позитивно с ним сотрудничать.

Выражая сомнение в следующем аргументе партнера, даем ему понять, что не собираемся возражать только ради возражений и что готовы трезво оценивать весомость его аргументов. Анализируя третий аргумент партнера, можно назвать причину отказа или 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: похождение, 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 дает Вам ...	
Это обеспечивает ...	
За счет этого Вы экономите ...	
Это позволяет Вам ...	
Это снижает Ваш(и) ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это уменьшает Ваш(и) ...	
Это создает благоприятные условия для ...	
Благодаря этому Вы испытываете ...	
За счет этого Вы совершенствуете ...	
Благодаря этому Вы станете ...	
Благодаря этому Вы получите ...	
Это сокращает ...	
За счет этого Вы избавляете себя ...	
Это укрепляет ...	
Это ведет к ...	
и т. д. (добавьте свои (5-6 шт.) характеристики)	

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному

проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.

8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.

10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

## 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Современные руководители, в какой бы сфере деятельности они ни работали, должны не только реализовывать профессиональные цели через коммуникативный потенциал персонала, но и обучать работников эффективно взаимодействовать, 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 «вкусные 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. Примиряюсь ли я с неизбежным, а также с уже имеющимися место неприятными обстоятельствами?
11. Четко ли я вижу различия между целью и средствами ее достижения?
12. Способен ли я устанавливать тесные контакты с людьми?
13. Следую ли я этическим правилам, обладаю ли чувством юмора?
14. Отличаюсь ли я терпением?
15. Обладаю ли я высокой требовательностью к себе, отдаю ли я себе ясный отчет в том, что человеческая натура сложна?
16. Демократичен ли я, способен ли учиться у окружающих, если есть чему?

17. Считаю ли я, что мои успехи – составная часть успехов всех прочих людей?

18. Изобретателен ли я в своей собственной жизнедеятельности?

19. Черпаю ли я энергию, силу, вдохновение от общения с прекрасным?

20. Составляю ли я разумный план и стараюсь ли его методично реализовывать?

Сопоставьте свои ответы с ключом и суммируйте набранные вами баллы.

*Ключ:*

– 3 балла за каждый ответ «да» и 1 балл за каждый ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20;

– 3 балла за каждый ответ «нет» и 1 балл за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9.

*Комментарий:*

**От 20 до 30 баллов.** Вы находитесь в начале пути.

**От 31 до 50 баллов.** В Вас достаточно качеств делового человека, но лучше будет, если Вы продолжите работу над собой.

**От 51 до 60 баллов.** Вы соответствуете требованиям, предъявляемым к деловому человеку, однако не следует забывать, что совершенство не знает границ.

### **Тренинг «Критика трудных работников»**

*Цель:* отработать прием «Lege artis»; найти наиболее продуктивные приемы критики трудных работников.

*Методика:* группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо:

а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуацию и определить особенности психотипа;

б) разработать механизм критики для каждого психотипа;

в) подготовить критические высказывания методом «Lege artis» (начинаем с достоинств, продолжаем конструктивом, завершаем приятным и воодушевляющим);

г) провести межгрупповую дискуссию по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;

д) выработать наиболее конструктивные приемы для каждой ситуации.

**Ситуация 1.** Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

**Ситуация 2.** Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы предпримете?

**Ситуация 3.** Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 4.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

**Ситуация 5.** У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы

не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**Ситуация 6.** Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от Вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**Ситуация 7.** Во время делового взаимодействия с Вами Ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримете?

**Ситуация 8.** Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически незаменим, когда он рядом, Вы уверены, что все будет хорошо. Однако Вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримите?

### **Дискуссия «Эффективная критика»**

*Цель:* способствовать формированию навыков: «принятие критики».

*Методика.*

1. Преподаватель инициирует обсуждение следующих вопросов:

– Часто ли Вас критикуют?

- Какие чувства испытывает человек, когда его критикуют?
  - Всегда ли в критике есть доля правды?
  - Что такое конструктивная критика?
  - Что такое критиканство?
  - Как принимать критику?
  - Легко ли признать, что мы неидеальны?
  - Как Вы понимаете следующее выражение: «Человек, не умеющий принимать критику, похож на человека с длинными пальцами на ногах, на которые легко наступить»?
  - В каких ситуациях трудно принять критику?
2. Каждый участник разрабатывает «Памятку» по искусству применения критики.

### **Тренинг «Комплимент»**

*Цель:* проверить, насколько мы доброжелательны друг к другу, умеем ли видеть хорошее в другом и говорить об этом.

*Методика:* все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент.

Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева от него. Во время высказывания все остальные участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так далее по кругу, до тех пор, пока все участники тренинга не сделают комплимент партнеру.

Организатор занятий следит не только за ходом игры, но и за соответствием высказываний жанру комплимента, корректностью поведения и манерой установления контакта. Когда все участники тренинга выполняют задание, необходимо все эти аспекты проанализировать, обсудив достижения и недостатки.

По итогам упражнения следует подготовить «Памятку» по искусству говорения и выслушивания комплиментов.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.
4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

## ГЛОССАРИЙ

**Активное рефлексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

**Вербовка** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

**Властное или доминирующее рукопожатие.** При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

**Герменевтика** – искусство и теория толкования текстов.

**Графология** – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

**Деловая беседа** – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

**Деловое совещание** – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

**Дистанцирование** – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

**Жест** – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

**Жестикуляция** – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

**Инструментальная функция общения** характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

**Интегративная функция общения** используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т.д.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми.

**Интонация** – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

**Информационная речь** – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

**Критицизм** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Логический барьер** в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыследеятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

**Мимика** – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с

установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания.

**Научный стиль речи** используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающих их закономерности.

**Нейтральное рукопожатие** – при данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу.

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

**Общение** – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

**Оптимально настроенный тип делового партнера** – деловой человек, который эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия и т. п.).

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами.

**Перцепция** – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

**Подчиненное** или **покорное рукопожатие** – рукопожатие, при котором Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

**Позитивная критика** – это критика, которой свойственны следующие характеристики: она всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики, ее предметом являются дела и поступки, а не личность человека, она опирается на конкретные факты и аргументы, конечной целью ее является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

**Позитивный тип делового партнера** – деловой человек, который воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

**Познавательное общение** – общение, направленное на расширение информационного фонда партнера, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений.

**Презентация** – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

**Презентация по памяти** – презентация, когда торговые агенты запоминают заранее подготовленный текст и следуют ему во время презентации.

**Презентация по плану (по формуле)** – презентация, когда клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)** – презентация, которая проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует

внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

**Презентация с удовлетворением потребностей** – это сравнительно гибкая, предусматривающая неременное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

**Призывающая к действию речь** – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

**Просторечие** – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Протокольная (рамочная) речь** – это 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.

**Распрашивание**, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

**Резюмирование** – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

**Респектабельный тип делового партнера** – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

**Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

**Речь в дружеском кругу** – это застольная речь (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

**Речь по специальному поводу** – речь, обращенная гораздо более к чувству, чем к разуму.

**Ритуальное общение** – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

**Рукопожатие «перчатка»** – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

**Семантические и лингвистические**, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых,

социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

**Слушать** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

**Слышать** – физически воспринимать звук.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

**Суггестивное общение** – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Торжественная речь** – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Трансляционная функция общения** – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

**Убеждающая речь** – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

**Убеждающее общение** – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

**Фонетический барьер** у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция

(например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

**Функция самовыражения** позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социализации** – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

**Функция социального контроля** – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

**Экспрессивная функция общения** – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Экспрессивное общение** – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

**Эмпатическое слушание** – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protocolonline.ru/>
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарской ГСХА, 2017. – 263 с.
9. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2016. – С. 229-231.
10. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала : Изд-во ДГАУ им. М. М. Джамбулатова, 2016. – С. 437-446.
11. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 166 с.

12. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).
13. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.
14. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 762-765.
15. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 87-91.
16. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2009. – 111 с.
17. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2013. – С. 144-147.
18. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.
19. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.
20. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Вербальные средства**  
общения 13  
Виды критики 98
- Деловая беседа 60  
по телефону 60
- Деловые  
переговоры 61  
совещания 61
- Коммуникативные**  
барьеры 17  
Комплимент 100  
Креативный вопросник 93  
Критика 98  
«Lege artis» 99  
Критиканство 98
- Метод**  
ассоциаций 92  
генерирования идей 91  
записной книжки 92  
мозгового штурма 91  
синектики 92
- Невербальные средства**  
общения 35
- Общение** 4  
Оптимально настроенный  
деловой партнер 48
- Позитивная критика** 98  
Позитивный деловой  
партнер 48  
Презентация 61  
Псевдокритика 98  
Публичная речь 61
- Речь** 13  
Респектабельный деловой  
партнер 48
- Самопрезентация** 59
- Типы деловых партнеров** 48
- Умение слушать** 20

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....	4
2. Вербальные средства коммуникации.....	13
3. Коммуникативные барьеры.....	17
4. Слушание в деловой коммуникации.....	20
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....	30
6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....	35
7. Изучение деловых партнеров.....	48
8. Формы деловой коммуникации.....	59
9. Методы генерирования идей.....	91
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....	98
Глоссарий.....	108
Рекомендуемая литература.....	116
Алфавитно-предметный указатель.....	118

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Практикум*

Подписано в печать 16.04.2018. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 6,98, печ. л. 7,50.

Тираж 100. Заказ №102.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»  
443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1  
Тел.: (846) 267-36-82

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

М. Н. Купряева

# Государственная и муниципальная служба

*Учебное пособие*



Кинель 2021

УДК 342.9(075)  
ББК 67.401.02я7  
К92

*Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление», ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ им. И. Т. Трубилина,

*Е. Н. Белкина;*

канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»,  
ФГБОУ ВО Самарский ГАУ,

*О. И. Курлыков*

**Купряева, М. Н.**

**К92** Государственная и муниципальная служба : учебное пособие /  
М. Н. Купряева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. –  
120 с.

**ISBN 978-5-88575-650-1**

Учебное пособие предназначено для изучения дисциплины «Государственная и муниципальная служба»: подготовки к практическим занятиям, текущей проверки знаний. Рекомендовано студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Предназначено для закрепления полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных компетенций по курсу «Государственная и муниципальная служба».

**УДК 342.9(075)  
ББК 67.401.02я7**

**ISBN 978-5-88575-650-1**

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021  
© Купряева М. Н., 2021

## Предисловие

*Все должны понять, что жить, соблюдая закон, гораздо комфортнее и выгоднее, чем попытаться его обойти.*

*В. В. Путин,  
Российский государственный деятель,  
действующий президент Российской Федерации*

**Государственная и муниципальная служба** – это специфический социально-правовой институт, реализующийся в аппаратной деятельности работников государственных и муниципальных органов, без которого невозможно не только нормальное функционирование, но и само существование государства.

Эффективная государственная и муниципальная служба служит ключевым фактором прочности государственной власти, ее авторитета и высокого динамизма. Она призвана решать целый комплекс задач: обеспечивать единство законодательного процесса и требований правоприменения в практической работе; профессионально сопровождать формирование правового поля при осуществлении целей и задач государства и муниципального образования; создавать политически и юридически благоприятные условия для реализации каждым человеком своих конституционных и социальных прав, свобод и интересов.

Данное учебное пособие рассчитано в первую очередь на обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация бакалавр). Цель данного учебного пособия – знакомство студентов с теоретическими основами и практическими аспектами организации и прохождения государственной и муниципальной службы в РФ.

Основные задачи дисциплины «Государственная и муниципальная служба» включают:

- предоставление системных знаний о необходимости и сущности основных направлений развития государственной, муниципальной, кадровой службы как неотъемлемой составляющей демократического, правового, социального государства с социально ориентированной экономикой, гражданского общества;

- усвоение положений государственной политики в сфере государственной, муниципальной, кадровой службы, в том числе государственной кадровой политики; формирование умений по разработке и внедрению мер по их реализации; освоение конституционно-правовых основ и принципов государственной, муниципальной, кадровой службы; умение организовывать свою профессиональную деятельность в рамках законодательных положений;

- формирование умений в соответствии со своей профессиональной деятельностью в пределах прав, обязанностей и полномочий, определенных для государственного и/или муниципального служащего, а также практических навыков по оценке результатов профессиональной деятельности государственных и/или муниципальных служащих; осуществление мероприятий по обеспечению повышения результативности и эффективности профессиональной деятельности.

При изучении учебного пособия рекомендуется внимательно знакомиться с законодательными и нормативными правовыми актами, упомянутыми в тексте.

## 1. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ

**Государственная служба РФ** – профессиональная служебная деятельность граждан РФ по обеспечению исполнения полномочий государства, органов государственной власти и управления и лиц, замещающих государственные должности.

**Правовые источники** государственной службы:

- Конституция Российской Федерации закрепляет ряд исходных основ, оказывающих регулятивное воздействие на отношения, возникающие в связи с организацией и функционированием государственной службы.

- Федеральные законы, регламентирующие государственно-служебные отношения в сфере государственной службы. Среди них можно выделить: ФЗ от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», ФЗ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», ФЗ от 28 марта 1998 г. № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе», ФЗ от 27 мая 1998 г. № 76-ФЗ «О статусе военнослужащих», ФЗ от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции», ФЗ от 17 января 1992 г. № 2202-1 «О прокуратуре Российской Федерации».

- Иные нормативные правовые акты Российской Федерации (например, указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ).

- Конституции, уставы, законы субъектов РФ.

- Иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации.

К правовым источникам государственной службы также относятся отдельные международно-правовые акты, содержащие нормы, регламентирующие соответствующие государственно-служебные отношения и подлежащие применению в Российской Федерации согласно ч. 4 ст. 15 Конституции РФ, и судебные решения (например, решения Конституционного Суда РФ).

Статья 3 ФЗ от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» закрепляет основные **принципы** государственной службы:

- законность;

- приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственное действие, обязательность их признания, соблюдения и защиты;

- равный доступ граждан к государственной службе;

- единство правовых и организационных основ государственной службы, предполагающее законодательное закрепление единого подхода к организации государственной службы;

- взаимосвязь государственной и муниципальной службы;

- открытость государственной службы и ее доступность общественному контролю, объективное информирование общества о деятельности государственных служащих;

- профессионализм и компетентность государственных служащих; защита государственных служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность как государственных органов и должностных лиц, так и физических и юридических лиц.

ФЗ № 58-ФЗ «О системе государственной службы РФ» классифицирует государственную службу на следующие **виды**, составляющие ее единую систему:

1. государственная гражданская служба;

2. военная служба;

3. государственная служба иных видов.

**Государственная гражданская служба** – профессиональная служебная деятельность граждан РФ на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ, и лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ. Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта РФ.

**Военная служба** является видом федеральной государственной службы. Военная служба представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан на воинских должностях или не воинских должностях в случаях и на условиях, предусмотренных федеральными законами и (или) нормативными правовыми актами Президента РФ, в Вооруженных Силах РФ, других войсках, воинских (специальных) формированиях и органах, осуществляющих функции по обеспечению обороны и безопасности

государства. Таким гражданам присваиваются воинские звания.

Военная служба осуществляется в специальных формированиях и органах, обеспечивающих безопасность и оборону страны: Министерстве обороны РФ, Федеральной службе безопасности, Федеральной службе охраны, Службе внешней разведки и др.

**Государственная служба иных видов.** Органы правоохранительной службы РФ: Прокуратура Российской Федерации, Следственный комитет Российской Федерации, Министерство внутренних дел Российской Федерации (МВД России) – Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел РФ и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»; Федеральная миграционная служба (ФМС России); Государственная фельдъегерская служба Российской Федерации (ГФС России); Федеральная служба исполнения наказаний Российской Федерации (ФСИН России); Федеральная таможенная служба Российской Федерации (ФТС России); Федеральная служба Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков (ФСКН России); Государственная противопожарная служба МЧС России.

**Задание 1.** На основе анализа законодательства РФ раскройте систему государственной службы РФ (табл. 1).

Таблица 1

Система государственной службы РФ

Виды государственной службы	Определение	Основные цели и задачи	Нормативно-правовое обеспечение
Государственная гражданская служба			
Военная служба			
Служба в органах внутренних дел			
Государственная служба в органах и организациях прокуратуры			
Федеральная таможенная служба			
Федеральная служба исполнения наказаний РФ			

**Задание 2.** К каким видам государственной службы относится деятельность служащих:

- Государственного архива РФ;

- Службы внешней разведки;
- Центрального банка РФ;
- Правительства Самарской области;
- Уставного суда Самарской области.

**Задание 3.** К какому виду государственных органов относятся органы прокуратуры? Является ли деятельность прокуроров государственной службой?

### Тестовые задания

1. Год принятия ФЗ «О системе государственной службы РФ» № 58-ФЗ:

- а) 1995 г.;
- б) 2000 г.;
- в) 2003 г.;
- г) 2007 г.

2. Год принятия ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» № 79-ФЗ:

- а) 1995 г.;
- б) 1998 г.;
- в) 2002 г.;
- г) 2004 г.

3. Система государственной службы включает в себя следующие виды:

- а) гражданская, в армии, правопорядка;
- б) гражданская, военная, иных видов;
- в) федеральная, субъектов РФ, муниципальная;
- г) законодательная, исполнительная, судебная.

4. Государственная гражданская служба РФ подразделяется:

а) на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов РФ;

б) на федеральную государственную гражданскую службу, государственную гражданскую службу субъектов РФ и муниципальную службу;

в) на государственную гражданскую службу субъектов РФ и муниципальную службу.

5. Должности государственной службы классифицируются:

а) на должности федеральной государственной гражданской службы и должности государственной гражданской службы

субъекта РФ;

б) на воинские должности;

в) на должности федеральной государственной службы иных видов;

г) на все вышеперечисленное верно.

6. Реестр должностей федеральной государственной службы образуют:

а) перечни должностей федеральной государственной гражданской службы;

б) перечни типовых воинских должностей;

в) перечни типовых должностей правоохранительной службы;

г) перечни типовых должностей федеральной государственной службы иных видов.

7. К принципам государственной службы относятся:

а) приоритет прав и свобод человека и гражданина;

б) равный доступ граждан к государственной службе;

в) принадлежность к политической партии;

г) профессионализм и компетентность государственных служащих.

8. Какой вид кадрового резерва не предусмотрен ФЗ «О системе государственной службы РФ» № 58-ФЗ?

а) федеральный;

б) в федеральном государственном органе;

в) субъекта РФ;

г) в государственном органе субъекта РФ;

д) муниципальный.

9. В каком порядке в РФ устанавливается соотношение классов чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий госслужащих?

а) в соответствии с постановлением Правительства РФ;

б) устанавливается указом Президента РФ;

в) устанавливается федеральным законом;

г) устанавливается Конституцией РФ.

10. Реестр должностей федеральной государственной службы утверждается:

а) Конституцией РФ;

б) федеральным законом;

в) Указом Президента РФ;

г) Постановлением Правительства РФ.

## **Контрольные вопросы**

1. Что собой представляет государственная служба Российской Федерации?
2. Каковы принципы организации и функционирования государственной службы?
3. Охарактеризуйте цели и задачи государственной службы РФ.
4. Охарактеризуйте уровни и виды государственной службы РФ.
5. В чем специфика гражданской службы как вида государственной службы?
6. Какими нормативно-правовыми актами регулируется государственная гражданская служба в Российской Федерации?
7. Дайте определение понятия «военная служба».
8. Какими нормативно-правовыми актами регулируется военная служба в Российской Федерации?

## **2. ДОЛЖНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Одним из ключевых институтов гражданской службы является институт должности гражданской службы.

Должности федеральной государственной гражданской службы учреждаются федеральным законом или указом Президента РФ, должности государственной гражданской службы субъектов РФ – законами или иными нормативными правовыми актами субъектов РФ.

Должности государственной гражданской службы подразделяются на категории и группы.

Должности государственной гражданской службы подразделяются на следующие категории:

1) руководители – должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий (должности заместителей федерального министра, руководителей федеральной службы, руководителя и заместителей руководителя Администрации Президента РФ, полномочных представителей Президента РФ и Правительства РФ в федеральном округе, палатах Федерального Собрания РФ, судах общей юрисдикции, руководителей аппаратов и секретариатов государственных органов, директоров департаментов и т.д.);

2) помощники (советники) – должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей (помощник федерального министра);

3) специалисты – должности, учреждаемые для профессио-

нального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий (должности начальника отдела в департаменте и управлении, заместитель начальника отдела в департаменте или управлении, главный специалист-эксперт и т.д.);

4) обеспечивающие специалисты – должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий (должности ведущего специалиста 1-3 разрядов, старшего специалиста 1-3 разрядов, специалистов 1, 2 разрядов).

Должности гражданской службы подразделяются на следующие группы:

- высшие должности гражданской службы;
- главные должности гражданской службы;
- ведущие должности гражданской службы;
- старшие должности гражданской службы;
- младшие должности гражданской службы.

Должности категорий «руководители» и «помощники (советники)» подразделяются на высшую, главную и ведущую группы должностей государственной службы.

Должности категории «специалисты» подразделяются на высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей государственной службы.

Должности категории «обеспечивающие специалисты» подразделяются на главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей государственной службы.

Классные чины гражданской службы присваиваются гражданским служащим в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы в пределах группы должностей гражданской службы.

Гражданским служащим, замещающим должности гражданской службы на определенный срок полномочий классные чины присваиваются по результатам квалификационного экзамена.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы высшей группы, присваивается классный чин – действительный государственный советник РФ 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы главной группы, присваивается классный чин – государственный советник РФ 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы ведущей группы, присваивается классный чин – советник государственной гражданской службы РФ 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы старшей группы, присваивается классный чин – референт государственной гражданской службы РФ 1, 2 или 3-го класса.

Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы младшей группы, присваивается классный чин – секретарь государственной гражданской службы РФ 1, 2 или 3-го класса.

Классный чин гражданской службы – действительный государственный советник РФ 1, 2 или 3-го класса присваивается Президентом РФ.

**Задание 1.** Укажите, какие из перечисленных ниже лиц не являются государственными гражданскими служащими:

1. Руководитель департамента федерального министерства.
2. Директор предприятия.
3. Помощник федерального министра.
4. Глава местной администрации.
5. Заместитель начальника отдела в управлении экономики Администрации муниципального образования г.о. Кинель.
6. Заместитель министра по инвестиционной политике Самарской области.
7. Старший специалист 1 разряда Федеральной таможенной службы.

**Задание 2.** Укажите, на какие группы подразделяются категории должностей государственной гражданской службы (табл. 2).

Таблица 2

Категории должностей государственной гражданской службы

Категории	Группы
Руководители	
Помощники (советники)	
Специалисты	
Обеспечивающие специалисты	

**Задание 3.** Укажите классные чины, которые присваиваются государственным гражданским служащим (табл. 3).

Таблица 3

Классные чины государственных гражданских служащих

Группы должностей	Классные чины
Высшая	
Главная	
Ведущая	
Старшая	
Младшая	

**Задание 4.** Проанализируйте профессиональные и личные качества, необходимые государственному гражданскому служащему, расставьте их в порядке значимости (табл. 4).

Зависит ли эта последовательность от того, к какой категории и группе относится должность гражданской службы?

Таблица 4

Профессиональные и личные качества государственных гражданских служащих

1. Подготовленность к профессии	Общий кругозор Знания методов управления Профессиональные навыки, опыт Умение планировать свою работу Умение осуществлять контроль Умение принимать грамотные решения
2. Способности и умения	Способность к обучению Организаторские способности Умение отстаивать свою точку зрения Умение управлять своим поведением и контролировать его
3. Личностные качества	Справедливость Честность Дисциплинированность Обязательность Авторитет Лидерские качества Оптимизм Уверенность в себе
4. Коммуникативность	Умение сплачивать коллектив Умение разрешать конфликты Умение сдерживать свои эмоции Уважение к людям
5. Психофизические данные	Стрессоустойчивость Терпеливость Выносливость Работоспособность Жизнестойкость

## **Деловая игра «Конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы»**

Целью деловой игры является моделирование ситуации организации процедуры и непосредственного прохождения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы.

Рекомендации по проведению игры:

1. Ознакомиться с документами, регламентирующими конкурсное поступление на гражданскую службу: 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»; Положение «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», утв. Указом Президента РФ от 1.02.2005 г. № 112 (+ред. Указа Президента РФ от 22.01.2011 N 82) и др.

2. На основании актуальных объявлений о конкурсе на замещение вакантной должности подобрать вакансию, соответствующую квалификационному уровню студента. Или разработать объявление самостоятельно, с указанием следующих обязательных блоков: – наименование вакантной должности; – требования, предъявляемые к претенденту (стаж, уровень образования, знания, навыки и т.п.); – условия прохождения; – место и время приема документов; – срок приема документов; – предполагаемая дата проведения конкурса; – место и порядок его проведения.

3. Заполнить специальную анкету (утв. распоряжением Правительства РФ от 26 мая 2005 г. № 667-р (с изменениями от 16 октября 2007 г. № 1428) и написать заявление, для остальных документов, необходимых для участия в первом этапе конкурса, – перечислить наименования.

4. Подготовить конкурсные испытания (вопросы для собеседования, вопросы для тестирования и т.п.).

5. Провести второй этап конкурса, заполняя сопутствующие документы: протокол и т.п.

6. Подвести итоги проделанной работы.

### **Тестовые задания**

1. Могут ли в федеральном государственном органе предусматриваться должности, не являющиеся должностями государственной службы?

- а) да, могут;
  - б) могут только в том случае, если реестр таких должностей установлен указом Президента РФ;
  - в) могут, если государственные служащие на таких должностях имеют доступ к сведениям, составляющим государственную или военную тайну РФ;
  - г) нет, не могут.
2. Какая из перечисленных категорий должностей гражданской службы не предусмотрена законом РФ «О государственной гражданской службе»?
- а) руководители;
  - б) помощники (советники);
  - в) специалисты;
  - г) обеспечивающие специалисты;
  - д) предусмотрены все перечисленные категории.
3. Должности гражданской службы подразделяются на:
- а) на 3 группы;
  - б) на 4 группы;
  - в) на 5 групп;
  - г) на 6 групп.
4. На какие группы подразделяются должности категории «руководители»?
- а) высшую, главную, ведущую;
  - б) главную, ведущую, старшую;
  - в) ведущую, старшую, младшую;
  - г) должности этой категории на группы не подразделяются.
5. На какие группы подразделяются должности категории «специалисты»?
- а) высшую, главную, ведущую, старшую;
  - б) главную, ведущую, старшую, младшую;
  - в) ведущую, старшую, младшую;
  - г) должности этой категории на группы не подразделяются.
6. На какие группы подразделяются должности категории «обеспечивающие специалисты»?
- а) высшую, главную, ведущую, старшую;
  - б) главную, ведущую, старшую, младшую;
  - в) ведущую, старшую, младшую;
  - г) должности этой категории на группы не подразделяются.

7. Какой наивысший чин может быть присвоен в РФ государственному служащему гражданской службы?

- а) Действительный референт;
- б) Действительный советник;
- в) Действительный статский советник;
- г) Действительный тайный советник.

8. К квалификационным требованиям к должностям гражданской службы не относится:

- а) стаж гражданской службы;
- б) уровень профессионального образования;
- в) знание персонального компьютера;
- г) опыт работы.

### **Контрольные вопросы**

1. На какие категории подразделяются должности гражданской службы?

2. На какие группы подразделяются должности гражданской службы?

3. Как соотносятся между собой категории и группы должностей государственной гражданской службы?

4. Какие классные чины присваиваются гражданским служащим?

5. Каким нормативно-правовым актом регулируется порядок присвоения классных чинов на государственной гражданской службе?

6. Каковы квалификационные требования к должностям гражданской службы?

### 3. ПРАВОВОЙ СТАТУС ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО

Государственный служащий – это гражданин РФ, взявший на себя обязательства по прохождению государственной службы, – осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности государственной службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта РФ.

#### **Государственные гражданские служащие имеют право:**

1. на обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

2. ознакомление с должностным регламентом и иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности гражданской службы, критериями оценки эффективности исполнения должностных обязанностей, показателями результативности профессиональной служебной деятельности и условиями должностного роста;

3. отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков;

4. оплату труда и другие выплаты;

5. получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности государственного органа;

6. доступ в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну, если исполнение должностных обязанностей связано с использованием таких сведений;

7. доступ в установленном порядке в связи с исполнением должностных обязанностей в государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения и иные организации;

8. ознакомление с отзывами о его профессиональной служебной деятельности и другими документами до внесения их в его

личное дело, материалами личного дела, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений и других документов и материалов;

9. защиту сведений о гражданском служащем;
10. должностной рост на конкурсной основе;
11. профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку;
12. членство в профессиональном союзе;
13. рассмотрение индивидуальных служебных споров;
14. проведение по его заявлению служебной проверки;
15. защиту своих прав и законных интересов на гражданской службе, включая обжалование в суд их нарушения;
16. медицинское страхование;
17. государственную защиту своих жизни и здоровья, жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего ему имущества;
18. государственное пенсионное обеспечение.

#### **Государственные гражданские служащие обязаны:**

1. соблюдать Конституцию РФ, ФЗ, иные нормативные правовые акты РФ, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ и обеспечивать их исполнение;
2. исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом;
3. исполнять поручения соответствующих руководителей, данные в пределах их полномочий, установленных законодательством РФ;
4. соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;
5. соблюдать служебный распорядок государственного органа;
6. поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;
7. не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;
8. беречь государственное и муниципальное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;

9. представлять в установленном порядке предусмотренные федеральным законом сведения о себе и членах своей семьи;

10. сообщать о выходе из гражданства РФ или о приобретении гражданства другого государства в день выхода из гражданства РФ или в день приобретения гражданства другого государства;

11. соблюдать ограничения, выполнять обязательства и требования к служебному поведению, не нарушать запреты, которые установлены законами;

12. сообщать представителю нанимателя о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, принимать меры по предотвращению такого конфликта.

**Ограничения, связанные с государственной гражданской службой.** Гражданин не может быть принят на гражданскую службу, а служащий не может находиться на гражданской службе в случае:

1. признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;

2. осуждения его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности государственной службы (гражданской службы), по приговору суда, вступившему в законную силу, а также в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости;

3. отказа от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует гражданин, или по замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы связано с использованием таких сведений;

4. наличия заболевания, препятствующего поступлению на службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинского учреждения.

5. близкого родства или свойства (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители, дети супругов и супруги детей) со служащим, если замещение должности службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому;

6. выхода из гражданства РФ или приобретения гражданства другого государства;

7. наличия гражданства другого государства (других государств), если иное не предусмотрено международным договором РФ;

8. представления подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на службу;

9. непредставления сведений или представления заведомо ложных сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера при поступлении на службу;

10. утраты представителем нанимателя доверия к гражданскому служащему в случаях несоблюдения ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнения обязанностей;

11. признания его не прошедшим военную службу по призыву, не имея на то законных оснований, в соответствии с заключением призывной комиссии (за исключением граждан, прошедших военную службу по контракту);

12. непредставления сведений о размещении информации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

**Запреты, связанные с государственной гражданской службой.** В связи с прохождением службы гражданскому служащему запрещается:

1. участвовать на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организацией, за исключением случаев, установленных федеральным законом;

2. замещать должность гражданской службы в случае: а) избрания или назначения на государственную должность; б) избрания на выборную должность в органе местного самоуправления; в) избрания на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в государственном органе;

3. осуществлять предпринимательскую деятельность;

4. приобретать в случаях, установленных федеральным законом, ценные бумаги, по которым может быть получен доход;

5. быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в государственном органе, в котором он замещает должность гражданской службы;

6. получать в связи с исполнением должностных обязанностей

вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения);

7. выезжать в связи с исполнением должностных обязанностей за пределы территории РФ за счет средств физических и юридических лиц, за исключением служебных командировок, осуществляемых в соответствии с законодательством РФ, по договоренности государственных органов РФ, государственных органов субъектов РФ или муниципальных органов с государственными или муниципальными органами иностранных государств, международными или иностранными организациями;

8. использовать в целях, не связанных с исполнением должностных обязанностей, средства материально-технического и иного обеспечения, другое государственное имущество, а также передавать их другим лицам;

9. разглашать или использовать в целях, не связанных с гражданской службой, сведения, отнесенные в соответствии с федеральным законом к сведениям конфиденциального характера, или служебную информацию, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей;

10. допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, включая решения вышестоящего государственного органа либо государственного органа, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы, если это не входит в его должностные обязанности;

11. принимать без письменного разрешения представителя нанимателя награды, почетные и специальные звания (за исключением научных) иностранных государств, международных организаций, а также политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений, если в его должностные обязанности входит взаимодействие с указанными организациями и объединениями;

12. использовать преимущества должностного положения для предвыборной агитации, а также для агитации по вопросам референдума;

13. использовать должностные полномочия в интересах политических партий, других общественных объединений,

религиозных объединений и иных организаций, а также публично выражать отношение к указанным объединениям и организациям в качестве гражданского служащего, если это не входит в его должностные обязанности;

14. создавать в государственных органах структуры политических партий, других общественных объединений (за исключением профессиональных союзов, ветеранских и иных органов общественной самодеятельности) и религиозных объединений или способствовать созданию указанных структур;

15. прекращать исполнение должностных обязанностей в целях урегулирования служебного спора;

16. входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории РФ их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором РФ или законодательством РФ;

17. заниматься без письменного разрешения представителя нанимателя оплачиваемой деятельностью, финансируемой исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором РФ или законодательством РФ.

**Ответственность** государственного гражданского служащего означает его обязанность претерпеть определенные лишения личного, имущественного или организационного характера за совершенное правонарушение.

Ответственность может быть дисциплинарной, административной, уголовной или материальной.

Административная ответственность гражданских служащих наступает за совершение административных проступков. Например, невыполнение должностным лицом государственного органа законных требований члена Совета Федерации или депутата Государственной Думы (ст. 17.1. КоАП РФ).

Материальная ответственность – обязанность государственного служащего, причинившего ущерб, возместить его в размере и порядке, установленных законодательством. Такая ответственность может быть ограниченной или полной материальной.

Дисциплинарная ответственность наступает за нарушение

служебной дисциплины, предусматривает обязанность государственных гражданских служащих претерпеть негативные последствия за совершение дисциплинарного проступка. Дисциплинарные взыскания, налагаемые на государственных служащих: замечание, выговор, предупреждение о неполном должностном соответствии, освобождение от замещаемой должности гражданской службы, увольнение с гражданской службы по соответствующим основаниям.

Перед применением дисциплинарного взыскания по решению представителя нанимателя или по письменному заявлению гражданского служащего проводится служебная проверка.

Уголовная ответственность государственных служащих наступает при совершении ими должностных преступлений (преступления против интересов государственной службы). Перечень этих деяний содержится в гл. 30 «Преступления против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления».

Применительно к государственным служащим данная глава содержит такие составы преступлений, как:

- злоупотребление должностными полномочиями (ст. 285);
- превышение должностных полномочий (ст. 286);
- отказ в предоставлении информации Федеральному Собранию РФ или Счетной палате РФ (ст. 287);
- незаконное участие в предпринимательской деятельности (ст. 289);
- получение взятки (ст. 290);
- служебный подлог (ст. 292);
- халатность (ст. 293).

**Задание 1.** При рассмотрении вопроса о приеме гражданина в налоговую инспекцию на должность специалиста, начальник отдела кадров Управления ФНС указал, что гражданин является младшим братом руководителя районной налоговой инспекции, в которой претендент собирается работать и по этой причине ему следует отказать.

Согласитесь, ли вы с аргументами начальника отдела кадров? Какие ограничения установлены в законодательстве по совместной государственной службе родственников?

**Задание 2.** Ведущий специалист отдела Администрации области как офицер запаса был приглашен на торжественное собрание, посвященное Дню защитника Отечества, которое проводила местная организация общественного объединения «Союз российских офицеров». На этом собрании за заслуги перед Отечеством и большой личный вклад он был награжден медалью Г. К. Жукова, учрежденной данным общественным объединением.

Имел ли право принимать эту награду гражданский служащий? Как в таком случае он обязан поступить?

**Задание 3.** Государственный гражданский служащий был уволен из государственного органа по инициативе нанимателя за прогул (отсутствие на служебном месте без уважительной причины более 4 часов).

Законно ли такое увольнение? Решите дело.

**Задание 4.** Гражданин Ф. проходил гражданскую службу в государственном органе. Пользуясь служебным положением, он утвердил план благоустройства района, которым предусматривался целый ряд мероприятий, в том числе, незаконная вырубка деревьев. Компания, занимающаяся благоустройством района, поощрила гражданина Ф. туристической поездкой во Францию. В дальнейшем по результатам служебного расследования он был уволен с гражданской службы.

Оцените ситуацию и аргументируйте правомочность увольнения гражданина Ф. с государственной гражданской службы.

### **Тестовые задания**

1. Государственный гражданский служащий имеет право:

а) на ознакомление с должностным регламентом и иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности гражданской службы;

б) на получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

в) на доступ в установленном порядке в связи с исполнением должностных обязанностей в государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения и иные организации;

- г) все ответы верны.
2. Государственный гражданский служащий не вправе:
- а) заниматься оплачиваемой научной деятельностью;
  - б) быть депутатом Государственной Думы Федерального Собрания РФ;
  - в) заниматься оплачиваемой преподавательской деятельностью.
3. Имеют ли право государственные гражданские служащие быть членами профессионального союза?
- а) нет, не имеют;
  - б) не имеют, если такой запрет оформлен распоряжением представителя нанимателя;
  - в) да, имеют;
  - г) имеют, если их стаж государственной службы превышает срок, установленный Правительством РФ.
4. Государственный гражданский служащий обязан:
- а) соблюдать Конституцию РФ, ФКЗ, ФЗ, иные нормативные правовые акты РФ, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ и обеспечивать их исполнение;
  - б) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;
  - в) соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;
  - г) все ответы верны.
5. Обязаны ли государственные гражданские служащие сообщать представителю нанимателя о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов?
- а) да, обязаны;
  - б) обязаны, если имеется соответствующее распоряжение представителя нанимателя;
  - в) нет, не обязаны;
  - г) не обязаны, если потенциальный личный доход государственного служащего не превышает пределов, установленных представителем нанимателя.
6. В обязанности гражданского служащего не входит:
- а) проходить в обязательном порядке медицинское обследование более одного раза в год;

б) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом;

в) соблюдать служебный распорядок государственного органа;

г) представлять в установленном порядке сведения о себе и членах своей семьи.

7. Запрещается ли государственным служащим, состоящим на гражданской службе, приобретать ценные бумаги, по которым может быть получен доход?

а) да, запрещается;

б) запрещается приобретать без согласования с представителем нанимателя;

в) запрещается в случаях, установленных федеральным законом;

г) нет, не запрещается.

8. Гражданин не может быть принят на гражданскую службу, а гражданский служащий не может находиться на гражданской службе в случае:

а) осуждения его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности государственной службы (гражданской службы), по приговору суда, вступившему в законную силу, а также в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости;

б) выхода из гражданства РФ или приобретения гражданства другого государства;

в) наличия гражданства другого государства (других государств), если иное не предусмотрено международным договором РФ;

г) все ответы верны.

9. Какие дисциплинарные взыскания могут быть применены к государственному гражданскому служащему за неисполнение или ненадлежащее исполнение по его вине возложенных на него служебных обязанностей:

а) замечание;

б) выговор;

в) предупреждение о неполном должностном соответствии;

г) увольнение со службы;

д) все вышеперечисленное.

10. Сколько дисциплинарных взысканий может быть применено к государственному гражданскому служащему за каждый проступок:

- а) одно;
- б) два;
- в) три;
- г) четыре.

11. Дисциплинарное взыскание к государственному гражданскому служащему может быть применено:

- а) не позднее 3 месяцев со дня совершения дисциплинарного проступка;
- б) не позднее 6 месяцев со дня совершения дисциплинарного проступка;
- в) не позднее 8 месяцев со дня совершения дисциплинарного проступка;
- г) не позднее 1 года со дня совершения дисциплинарного проступка.

12. За совершение правонарушения, предусмотренного статьей 285 УК РФ (злоупотребление должностными полномочиями) для государственного гражданского служащего наступает:

- а) уголовная ответственность;
- б) административная ответственность;
- в) дисциплинарная ответственность.

### **Контрольные вопросы**

1. Из каких элементов состоит правовой статус государственного гражданского служащего?
2. Назовите основные права государственного гражданского служащего.
3. Перечислите основные обязанности государственного гражданского служащего
4. Какие существуют ограничения, связанные с несением государственной службы? В чем их смысл?
5. Охарактеризуйте запреты, связанные с несением государственной гражданской службы.
6. Охарактеризуйте взаимосвязь ограничений и запретов с эффективностью, законностью и моральными нормами государственных служащих.

## 4. ПОСТУПЛЕНИЕ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ

На гражданскую службу вправе поступать граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком РФ и соответствующие квалификационным требованиям (к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей).

### **Способы замещения должностей:**

#### 1. Назначение лица на соответствующую должность.

В данном случае руководитель или вышестоящее должностное лицо издает приказ (постановление, указ) о назначении на должность.

Назначение может иметь несколько организационно-правовых форм: например, назначение соответствующим органом по представлению или самостоятельно, либо при необходимости согласования, либо с последующим утверждением.

#### 2. Конкурс на замещение вакантной должности.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

Конкурс проводится в 2 этапа.

Первый этап конкурса. На официальном сайте государственного органа в сети Интернет размещается объявление о приеме документов для участия в конкурсе, а также следующая информация о конкурсе:

- наименование вакантной должности гражданской службы;
- требования, предъявляемые к претендентам;
- условия прохождения гражданской службы;
- место и время приема документов;
- срок, до истечения которого принимаются документы;
- дата проведения конкурса.

Второй этап конкурса. На этом этапе конкурсная комиссия

оценивает кандидатов на основании представленных документов, а также на основе не противоречащих законодательству конкурсных процедур, включая: индивидуальное собеседование, анкетирование, тестирование.

По результатам конкурса представитель нанимателя издает акт о назначении победителя на вакантную должность гражданской службы и заключает с ним служебный контракт. Участникам конкурса сообщается о его результатах в письменной форме в семидневный срок со дня его завершения.

Информация о результатах конкурса в течение 3 рабочих дней размещается на официальном сайте государственного органа в сети Интернет.

Претендент на замещение должности службы вправе обжаловать решение конкурсной комиссии.

Конкурс не проводится:

- при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

- при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ;

- при заключении срочного служебного контракта;

- при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы при переводе, в том числе в связи с организационно-штатными основаниями;

- при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе.

По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы.

Претенденту на замещение должности гражданской службы может быть отказано в допуске к участию в конкурсе в связи с несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, а также в связи с ограничениями, установленными ФЗ о государственной гражданской службе.

При поступлении на государственную службу с гражданином заключается служебный контракт.

**Служебный контракт** – соглашение между представителем нанимателя и гражданином, поступающим на гражданскую службу, или гражданским служащим о прохождении гражданской службы и замещении должности гражданской службы.

Существенными условиями служебного контракта являются:

1. наименование замещаемой должности гражданской службы с указанием подразделения государственного органа;

2. дата начала исполнения должностных обязанностей;

3. права и обязанности гражданского служащего, должностной регламент;

4. виды и условия медицинского страхования гражданского служащего и иные виды его страхования;

5. права и обязанности представителя нанимателя;

6. условия профессиональной служебной деятельности, компенсации и льготы, предусмотренные за профессиональную служебную деятельность в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;

7. режим служебного времени и времени отдыха (в случае, если он для гражданского служащего отличается от служебного распорядка государственного органа);

8. условия оплаты труда (размер должностного оклада гражданского служащего, надбавки и другие выплаты, в том числе связанные с результативностью его профессиональной служебной деятельности);

9. виды и условия социального страхования, связанные с профессиональной служебной деятельностью;

10. нахождение должности, замещаемой гражданским служащим, в перечне должностей гражданской службы, по которым предусматривается ротация гражданских служащих.

В служебном контракте могут предусматриваться следующие условия:

1. испытание;

2. неразглашение сведений, составляющих государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, и служебной информации, если должностным регламентом предусмотрено использование таких сведений;

3. обязанность лица проходить гражданскую службу после окончания обучения в профессиональной образовательной организации или образовательной организации высшего образования не

менее установленного договором о целевом приеме или договором о целевом обучении срока, если обучение осуществлялось за счет средств соответствующего бюджета;

4. показатели результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и связанные с ними условия оплаты его труда;

5. иные условия.

**Задание 1.** Гражданка Второва Л. В. решила участвовать в конкурсе на замещение вакантной государственной должности государственной службы начальника отдела социально-экономического прогнозирования администрации области. При предъявлении документов выяснилось, что Второва Л. В. имеет среднее специальное образование (закончила в 2018 г. техникум легкой промышленности) и работает экономистом в ПАО «Текстиль».

Имеет ли право гражданка Второва Л. В. участвовать в данном конкурсе? Если нет, то почему?

**Задание 2.** По решению представителя нанимателя был объявлен конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы – начальника управления Правительства области В.

Степанова М. В., занимающего выборную муниципальную должность, не допустили к участию в конкурсе. Он обратился в комиссию государственного органа по рассмотрению индивидуальных служебных споров, указав, что отказывается от выборной муниципальной должности. Комиссия по служебным спорам не приняла его заявления, сославшись на то, что рассмотрение данного спора ей не подведомственно. Решением конкурсной комиссии объявленный конкурс был признан не состоявшимся, т.к. остался один претендент на участие в конкурсе.

Дайте правовую оценку действиям соответствующих субъектов. Какова подведомственность комиссии по служебным спорам?

### Тестовые задания

1. С какого возраста гражданин РФ имеет право поступать на государственную гражданскую службу?

- а) с 18 лет;
- б) с 21 года;

- в) с 25 лет;
  - г) с 30 лет.
2. На какой срок может быть заключен контракт о поступлении на государственную гражданскую службу?
- а) на определенный;
  - б) на неопределенный;
  - в) возможны все перечисленные варианты.
3. Существенными условиями служебного контракта являются:
- а) наименование замещаемой должности гражданской службы с указанием подразделения государственного органа;
  - б) права и обязанности гражданского служащего, должностной регламент;
  - в) виды и условия медицинского страхования гражданского служащего и иные виды его страхования;
  - г) все ответы верны.
4. Об изменении существенных условий служебного контракта гражданский служащий должен быть уведомлен представителем нанимателя:
- а) в письменной форме не позднее, чем за 1 месяц до их введения;
  - б) в письменной форме не позднее, чем за 2 месяца до их введения;
  - в) в письменной форме не позднее, чем за 3 месяца до их введения;
5. Дополнительными условиями служебного контракта гражданского служащего является:
- а) условие об установлении испытательного срока;
  - б) дата начала исполнения должностных обязанностей;
  - в) условия оплаты труда;
  - г) виды и условия социального страхования, связанные с профессиональной служебной деятельностью.
6. Испытательный срок при поступлении на гражданскую службу не устанавливается:
- а) при назначении гражданина на должность гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ, – на срок от 1 месяца до 1 года;
  - б) для граждан, получивших среднее профессиональное образование по программе подготовки специалистов среднего звена

или высшее образование в соответствии с договором о целевом обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и впервые поступающих на гражданскую службу;

в) при назначении гражданского служащего на должность гражданской службы в порядке перевода из другого государственного органа – на срок от 1 до 6 месяцев.

7. Укажите неверный ответ. Конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ не проводится:

а) при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

б) при заключении срочного служебного контракта;

в) при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе;

г) при назначении на должность гражданской службы категорий «руководители» и «специалисты».

8. Предельный возраст пребывания на гражданской службе:

а) 55 лет;

б) 60 лет;

в) 65 лет;

г) предельный возраст не установлен.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы способы поступления на государственную гражданскую службу?

2. Каков характер конкурса при поступлении на государственную гражданскую службу?

3. Что такое акт о назначении гражданина на должность гражданской службы?

4. Что такое служебный контракт? Каковы его формы?

5. Для чего предназначено испытание при поступлении на должность государственной гражданской службы?

6. В каких случаях испытание не устанавливается при поступлении на государственную гражданскую службу?

7. Какова продолжительность испытательного срока при поступлении на государственную гражданскую службу?

## 5. ПРОХОЖДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аттестация** гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы.

При проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период.

К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а при необходимости – пояснительная записка служащего на отзыв непосредственного руководителя.

Аттестации не подлежат гражданские служащие, замещающие должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» в случае, если с указанными гражданскими служащими заключен срочный служебный контракт.

Гражданский служащий, находящийся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, проходит аттестацию не ранее чем через один год после выхода из отпуска.

Аттестация гражданского служащего проводится один раз в 3 года.

Ранее этого срока внеочередная аттестация гражданского служащего может проводиться после принятия в установленном порядке решения о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе или об изменении условий оплаты труда гражданских служащих. Внеочередная аттестация гражданского служащего также может проводиться по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Для проведения аттестации гражданских служащих правовым актом государственного органа формируется аттестационная комиссия. По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного получения дополнительного профессионального образования;
- не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа.

Гражданский служащий вправе обжаловать результаты аттестации.

**Поощрения и награждения на гражданской службе:**

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;
- иные виды поощрения и награждения государственного органа;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- поощрение Правительства Российской Федерации;
- поощрение Президента Российской Федерации;
- присвоение почетных званий Российской Федерации;
- награждение знаками отличия Российской Федерации (медалью «Золотая Звезда», золотая медаль «Герой Труда Российской Федерации»);
- награждение орденами и медалями Российской Федерации.

Решения о поощрении или награждении оформляются правовым актом государственного органа либо нормативными правовыми актами РФ. Соответствующая запись о поощрении или награждении вносится в трудовую книжку и личное дело гражданского служащего.

Например, глава государства может объявить благодарность президента РФ. По данному поводу издается распоряжение

Президента РФ.

Мерой поощрения в системе государственной службы является присвоение звания «Ветеран государственной службы».

**Условия прохождения государственной гражданской службы. Оплата труда** гражданского служащего производится в виде денежного содержания, являющегося основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности службы.

Денежное содержание гражданского служащего состоит:

- из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы (должностной оклад);

- месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы (оклад за классный чин);

- ежемесячных и иных дополнительных выплат (дополнительные выплаты).

Размер должностного оклада гражданского служащего полностью определяется замещаемой должностью с учетом профессиональных квалификационных групп в соответствии с Реестром должностей государственной гражданской службы.

Оклад за классный чин позволяет отразить реальный уровень квалификации гражданского служащего в денежном содержании. Присвоение классного чина подчеркивает ценность служащего для конкретного государственного органа.

Эта ценность может определяться не только добросовестностью и опытом работы, но и индивидуальными качествами – уникальными навыками и знаниями технологии подготовки и реализации государственных решений. Служащие, имеющие одинаковые классные чины, получают одинаковый оклад за классный чин, выполняя разные виды работ.

Должностные оклады изменяются в результате горизонтального или вертикального перемещения гражданского служащего по служебной лестнице (ротация или карьерный рост), а оклады за классный чин могут пересматриваться не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в три года.

**Служебное время.** Нормальная продолжительность служебного времени для гражданского служащего не может превышать

40 часов в неделю. Ненормированный служебный день устанавливается для гражданских служащих, замещающих высшие и главные должности гражданской службы.

**Отпуска.** Гражданскому служащему предоставляется ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности гражданской службы и денежного содержания. Ежегодный оплачиваемый отпуск гражданского служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков. Дополнительные выплаты представлены в таблице 5.

Гражданским служащим предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней. Гражданским служащим предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет продолжительностью:

1. при стаже гражданской службы от 1 года до 5 лет – 1 календарный день;
2. стаже гражданской службы от 5 до 10 лет – 5 календарных дней;
3. стаже гражданской службы от 10 до 15 лет – 7 календарных дней;
4. стаже гражданской службы 15 лет и более – 10 календарных дней.

Гражданским служащим, для которых установлен ненормированный служебный день, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за ненормированный служебный день продолжительностью 3 календарных дня. Гражданскому служащему предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск в связи с тяжелыми, вредными и (или) опасными условиями гражданской службы, в том числе в связи со службой в местностях с особыми климатическими условиями, в соответствии с законодательством РФ. Минимальная продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска, используемого гражданским служащим в служебном году, не может быть менее 28 календарных дней. В связи с семейными обстоятельствами и иными уважительными причинами гражданскому служащему по его письменному заявлению может предоставляться отпуск без сохранения денежного содержания продолжительностью не более одного года.

Таблица 5

## Выплаты гражданским служащим

Название выплаты	Величина выплаты
1. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе при стаже гражданской службы: от 1 года до 5 лет от 5 до 10 лет от 10 до 15 лет свыше 15 лет	10 % должностного оклада 15 % должностного оклада 20 % должностного оклада 30 % должностного оклада
2. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы	до 200 % должностного оклада
3. Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	в % от должностного оклада
4. Премии	максимальный размер не ограничивается
5. Ежемесячное денежное поощрение	размеры устанавливаются дифференцированно
6. Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска: а) федеральным гражданским служащим б) гражданским служащим субъекта РФ	в размере 2 месячных окладов денежного содержания; единовременная выплата в соответствии с законодательством субъекта РФ
7. Материальная помощь	Определяется положением, утвержденным представителем нанимателя

**Основания и последствия прекращения гражданской службы.** Общими основаниями прекращения служебного контракта, освобождения от замещаемой должности гражданской службы и увольнения с гражданской службы являются:

1. соглашение сторон служебного контракта;
2. истечение срока действия срочного служебного контракта;
3. расторжение служебного контракта по инициативе гражданского служащего;
4. расторжение служебного контракта по инициативе представителя нанимателя;
5. перевод гражданского служащего по его просьбе или с его согласия в другой государственный орган или на государственную службу иного вида;
6. отказ гражданского служащего от предложенной для замещения иной должности службы либо от профессиональной переподготовки или повышения квалификации в связи с сокращением должностей службы, а также при не предоставлении ему в этих случаях иной должности службы;
7. отказ гражданского служащего от предложенной для замещения иной должности гражданской службы в связи с изменением существенных условий служебного контракта;
8. отказ гражданского служащего от перевода на иную должность гражданской службы по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением либо отсутствие такой должности в том же государственном органе;
9. отказ гражданского служащего от перевода в другую местность вместе с государственным органом;
10. обстоятельства, не зависящие от воли сторон служебного контракта;
11. нарушение правил заключения служебного контракта;
12. выход гражданского служащего из гражданства РФ;
13. несоблюдение ограничений и невыполнение обязательств, установленных федеральными законами;
14. нарушение запретов, связанных с гражданской службой;
15. отказ гражданского служащего от замещения прежней должности гражданской службы при неудовлетворительном результате испытания.

Служебный контракт может быть расторгнут в любое время по соглашению сторон служебного контракта с одновременным

освобождением служащего от замещаемой должности службы и увольнением со службы.

Срочный служебный контракт расторгается по истечении срока его действия, о чем служащий должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за семь дней до дня освобождения от замещаемой должности.

Срочный служебный контракт, заключенный на время выполнения определенного задания, расторгается по завершении выполнения этого задания.

Срочный служебный контракт, заключенный на период замещения отсутствующего служащего, расторгается с выходом этого служащего на службу.

Гражданский служащий имеет право расторгнуть служебный контракт и уволиться с гражданской службы по собственной инициативе, предупредив об этом представителя нанимателя в письменной форме за две недели.

Расторжение служебного контракта по инициативе представителя нанимателя наступает в случае:

1. несоответствия гражданского служащего замещаемой должности:

а) по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;

б) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

2. утраты представителем нанимателя доверия к служащему в случаях несоблюдения ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнения обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции;

3. неоднократного неисполнения гражданским служащим без уважительных причин должностных обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

4. однократного грубого нарушения гражданским служащим должностных обязанностей:

а) прогула (отсутствия на служебном месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение служебного дня);

б) появления на службе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашения сведений, составляющих государственную и

иную охраняемую федеральным законом тайну, и служебной информации, ставших известными служащему в связи с исполнением им должностных обязанностей;

г) совершения по месту службы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного уничтожения или повреждения такого имущества, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного рассматривать дела об административных правонарушениях;

д) нарушения служащим требований охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда), если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на службе, аварию, катастрофу) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

5. совершения виновных действий гражданским служащим, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему представителя нанимателя;

6. принятия гражданским служащим, замещающим должность категории «руководители», необоснованного решения, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иное нанесение ущерба имуществу государственного органа;

7. однократного грубого нарушения гражданским служащим, замещающим должность категории «руководители», своих должностных обязанностей, повлекшего за собой причинение вреда государственному органу и (или) нарушение законодательства РФ;

8. предоставления служащим представителю нанимателя подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении служебного контракта;

9. прекращения допуска служащего к сведениям, составляющим государственную тайну, если исполнение должностных обязанностей требует допуска к таким сведениям;

10. в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

**Задание 1.** Изучить нормативно-правовые акты, регулирующие проведение аттестации государственных гражданских служащих (ФЗ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указ Президента

Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

Опишите порядок проведения аттестации государственных служащих. Охарактеризуйте процесс создания аттестационной комиссии. Каков состав аттестационной комиссии?

**Задание 2.** Гражданин Иванов С.С. поступил по результатам конкурса на должность специалиста отдела архитектуры и строительства города N. В соответствии с требованиями законодательства ему было назначено испытание сроком в 3 месяца. Иванов С.С. приступил к работе 10 июня 2011 года.

Начальник отдела архитектуры и строительства 3 сентября 2011 года направил в отдел кадров служебную записку с изложением фактов, которые, на его взгляд, свидетельствовали о несоответствии Иванова С. С. занимаемой должности (ему было дано задание, с которым он не справился, в связи с чем строительная компания подала иск в суд против мэрии города N). Что может предпринять начальник отдела кадров мэрии, получив данную служебную записку? Являются ли факты, изложенные в ней, свидетельством несоответствия Иванова С.С. замещаемой должности? Что изменится, если служебная записка была получена начальником отдела кадров мэрии 12 сентября?

**Задание 3.** На основе изучения фотографий и видеофрагментов сделать заключения о сфорсированности имиджа выбранного должностного лица органа местного самоуправления города Самары (например, главы местной администрации) и заполнить в рабочие тетради таблицу по образцу (табл. 6).

**Задание 4.** Проанализируйте технологии создания устойчивого и положительного имиджа главы местной администрации.

Проведите сравнительный анализ технологий формирования имиджа в Интернет – СМИ на примере главы местной администрации города Самары. Разработайте меры, направленные на формирование позитивного общественного мнения о деятельности органов местного самоуправления.

Таблица 6

## Сформированность имиджа выбранного должностного лица органа местного самоуправления

Параметры	Уровень			
	Недостаточный	Средний	Сверх нормы	Исключительный
Звучание голоса				
Коммуникативные способности (письменные и устные)				
Умение вести себя в обществе				
Контакт взглядом				
Осанка				
Ухоженность				
Манера одеваться (стиль)				
Хорошие манеры (воспитанность)				

**Деловая игра «Аттестация гражданского служащего»**

Целью деловой игры является моделирование ситуации организации процедуры (в том числе заполнение и составление необходимой документации) и непосредственного прохождения аттестации гражданского служащего.

**Рекомендации по подготовке к деловой игре**

1. Ознакомиться с документами, регламентирующими аттестацию гражданских служащих: 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации, Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ» и др.

2. Разделиться на группы (по 5-7 человек). Каждая группа – государственный орган.

3. Провести организационно-подготовительный этап: сформировать аттестационную комиссию; составить и утвердить график проведения аттестации; составить список лиц, подлежащих аттестации; подготовить необходимые документы на аттестуемых (отзыв руководителя, пояснительная записка служащего на отзыв (при необходимости), должностной регламент)

4. Проведение основного этапа аттестации: инсценировка процедуры проведения аттестации (рассмотрение документов, доклад непосредственного руководителя служащего, ответы

на вопросы членов комиссии, голосование / решение комиссии);  
заполнение сопутствующих документов (протокол, аттестацион-  
ный лист.

### **Тестовые задания**

1. В случае перехода муниципального служащего на государственную службу выслуга лет:
  - а) не засчитывается;
  - б) засчитывается частично;
  - в) засчитывается полностью.
2. Как часто проводится аттестация муниципального служащего:
  - а) один раз в пять лет;
  - б) один раз в три года;
  - в) один раз в два года;
  - г) каждый год;
  - д) не проводится вообще.
3. Аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:
  - а) не соответствует замещаемой должности муниципальной службы;
  - б) соответствует замещаемой должности муниципальной службы при условии применения мер дисциплинарной ответственности;
  - в) соответствует замещаемой должности муниципальной службы при условии увольнения со службы.
4. Должны ли в обязательном порядке независимые эксперты принимать участие в аттестации муниципального служащего:
  - а) да;
  - б) нет.
5. Аттестации подлежат следующие муниципальные служащие:
  - а) замещающие должности муниципальной службы более двух лет;
  - б) достигшие возраста 60 лет;
  - в) беременные женщины;
  - г) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).
6. Подлежит ли аттестации муниципальный служащий, проработавший на занимаемой должности 7 месяцев:
  - а) да;

- б) нет.
7. Муниципальному служащему предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью:
- а) 28 календарных дней;
  - б) 30 календарных дней;
  - в) 35 календарных дней;
  - г) 45 календарных дней.

### **Контрольные вопросы**

1. Каков порядок проведения аттестации муниципальных служащих?
2. Какие муниципальные служащие не подлежат аттестации?
3. Какова периодичность проведения аттестации муниципальных служащих?
4. Охарактеризуйте условия прохождения муниципальной службы в РФ.
5. Что представляет собой отпуск муниципального служащего? Каким образом он предоставляется?
6. Из чего складывается денежное содержание муниципального служащего?
7. Какие надбавки к должностному окладу выплачиваются муниципальному служащему? От чего зависит их размер?
8. Какие виды поощрения муниципального служащего применяются в Самарской области?

## 6. МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА: СУЩНОСТЬ И ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Правовые основы муниципальной службы в РФ составляют Конституция РФ, федеральные законы, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ, уставы муниципальных образований и иные муниципальные правовые акты.

Деятельность муниципальной службы регламентируется Федеральным законом от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» и законами субъекта РФ (например, закон Нижегородской области «О муниципальной службе в Нижегородской области» от 3 августа 2007 г. № 99-З).

**Муниципальная служба** – это профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Нанимателем для муниципального служащего является муниципальное образование, от имени которого полномочия нанимателя осуществляет представитель нанимателя (работодатель).

Представителем нанимателя (работодателем) может быть глава муниципального образования, руководитель органа местного самоуправления, председатель контрольно-счетного органа муниципального образования, председатель избирательной комиссии муниципального образования или иное лицо, уполномоченное исполнять обязанности представителя нанимателя (работодателя).

К основным принципам муниципальной службы относятся:

- приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- равный доступ граждан, владеющих государственным языком РФ, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего;
- профессионализм и компетентность муниципальных служащих;

- стабильность муниципальной службы;
- доступность информации о деятельности муниципальных служащих;
- взаимодействие с общественными объединениями и гражданами;
- единство основных требований к муниципальной службе, а также учет исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы;
- правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;
- ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- внепартийность муниципальной службы.

Законы субъектов РФ устанавливают и специфические принципы муниципальной службы, которые не установлены законодательством о государственной службе:

- самостоятельность органов местного самоуправления в пределах их полномочий;
- подконтрольность и подотчетность органов местного самоуправления населению муниципального образования;
- недопустимость подчинения муниципальных служащих одного муниципального образования органам местного самоуправления и должностным лицам местного самоуправления другого муниципального образования, а также органам государственной власти и государственным должностным лицам.

**Муниципальный служащий** – это гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Лица, исполняющие обязанности по техническому обеспечению деятельности органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований, не замещают должности муниципальной службы и не являются муниципальными служащими.

Муниципальные служащие по своему правовому статусу не отличаются от государственных служащих.

Муниципальными служащими являются лица, замещающие лишь должности муниципальной службы.

**Должность муниципальной службы** – должность в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования, которые образуются в соответствии с уставом муниципального образования, с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность.

Рассмотрим в качестве примера классификацию должностей муниципальной службы Самарской области.

Должности муниципальной службы в Самарской области подразделяются на следующие группы:

1. высшие должности муниципальной службы (глава местной администрации (при найме по контракту), первый заместитель главы местной администрации, заместитель главы местной администрации, руководитель департамента местной администрации);

2. главные должности муниципальной службы (заместитель руководителя департамента местной администрации, начальник отдела, входящего в состав департамента местной администрации);

3. ведущие должности муниципальной службы (заместитель начальника отдела, входящего в состав департамента местной администрации);

4. старшие должности муниципальной службы (главный специалист местной администрации, ведущий специалист местной администрации);

5. младшие должности муниципальной службы (специалист I категории местной администрации).

Муниципальным служащим присваиваются следующие классные чины:

1. замещающим высшие должности муниципальной службы – действительный муниципальный советник 1, 2 или 3-го класса;

2. замещающим главные должности муниципальной службы – муниципальный советник 1, 2 или 3-го класса;

3. замещающим ведущие должности муниципальной службы – советник муниципальной службы 1, 2 или 3-го класса;

4. замещающим старшие должности муниципальной службы – референт муниципальной службы 1, 2 или 3-го класса;

5. замещающим младшие должности муниципальной службы – секретарь муниципальной службы 1, 2 или 3-го класса.

На муниципальную службу вправе поступать граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком РФ и соответствующие квалификационным требованиям (к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей).

Замещение муниципальных должностей осуществляется различными способами:

- назначение лица на соответствующую муниципальную должность;
- конкурс на замещение должности;
- зачисление.

**Задание 1.** Заполните сравнительную таблицу 7.

Таблица 7

Замещение муниципальных должностей

Признаки для сравнения	Выборное должностное лицо МСУ	Муниципальные служащие
Способы замещения должности		
Основные полномочия		
Предъявляемые требования		
Основания освобождения от должности		

**Задание 2.** Проанализируйте ситуацию.

По решению представителя нанимателя был объявлен конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы – начальника управления Правительства области В.

Степанова М. В., занимающего выборную муниципальную должность, не допустили к участию в конкурсе. Он обратился в комиссию государственного органа по рассмотрению индивидуальных служебных споров, указав, что отказывается от выборной муниципальной должности. Комиссия по служебным спорам не приняла его заявления, сославшись на то, что рассмотрение данного спора ей не подведомственно. Решением конкурсной комиссии объявленный конкурс был признан не состоявшимся, т.к. остался один претендент на участие в конкурсе.

Дайте правовую оценку действиям соответствующих субъектов. Какова подведомственность комиссии по служебным спорам?

### **Задание 3.** Проанализируйте ситуацию.

На должность заместителя главы сельской администрации был назначен по совместительству Коровин С. П. – директор ПАО «Заря», занимающегося производством и переработкой сельскохозяйственной продукции. Мотивируя данное назначение, глава администрации на сессии сельсовета отметил, что Коровин С. П. имеет большой опыт в организации производства, налаженные связи с поставщиками и потребителями продукции в других регионах, поэтому его деятельность в качестве заместителя главы администрации будет способствовать улучшению деятельности других аграрных предприятий, укреплению экономического потенциала села в целом. Однако депутаты посчитали данное назначение неправомерным и отменили постановление главы сельской администрации. Глава администрации обратился в суд.

Как должен быть решен данный вопрос?

### **Задание 4.** Проанализируйте ситуацию.

Главному специалисту отдела социальной помощи местной администрации города В. на торжественном собрании посвященном 9 мая – Дню победы, от имени местной организации воинов-ветеранов за добросовестную службу и большой личный вклад в решение социальных проблем бывших воинов был вручен ценный подарок – ноутбук.

Имел ли право он принимать этот подарок? Как в таком случае обязан поступить муниципальный служащий?

### **Тестовые задания**

1. Год принятия ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ:

- а) 2000 г.;
- б) 2003 г.;
- в) 2004 г.;
- г) 2007 г.

2. Муниципальная служба – это:

а) профессиональная служебная деятельность граждан РФ на должностях государственной гражданской службы РФ по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ, и лиц, замещающих

государственные должности субъектов РФ;

б) профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта);

в) профессиональная служебная деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах, службах и учреждениях, осуществляющих функции по обеспечению безопасности, законности и правопорядка, по борьбе с преступностью, по защите прав и свобод человека и гражданина.

3. Правовые основы муниципальной службы в РФ составляют:

а) Конституция РФ;

б) федеральные законы;

в) нормативно – правовые акты субъектов РФ;

г) все вышеперечисленное, а также акты органов местного самоуправления.

4. Муниципальный служащий это:

а) служащий, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта РФ;

б) гражданин, исполняющий обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета;

в) лицо, исполняющее обязанности, связанные с несением военной службы и обладающее в связи с этим специальным правовым статусом.

5. Должность муниципальной службы – это:

а) должность, предусмотренная уставом муниципального образования;

б) должность в органе местного самоуправления, образуемая в соответствии с уставом муниципального образования;

в) должность главы муниципального образования.

6. С какого возраста гражданин РФ имеет право поступать на муниципальную службу:

а) с 18 лет;

б) с 21 года;

в) с 25 лет;

г) с 30 лет.

7. Муниципальный служащий имеет право:
  - а) заниматься предпринимательской деятельностью;
  - б) заниматься творческой деятельностью;
  - в) использовать служебное положение в личных целях;
  - г) получать подарки от третьих лиц.
8. Муниципальный служащий не вправе:
  - а) заниматься оплачиваемой научной деятельностью;
  - б) быть депутатом Государственной Думы Федерального Собрания РФ;
  - в) заниматься оплачиваемой преподавательской деятельностью.
9. Муниципальный служащий обязан:
  - а) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;
  - б) заниматься педагогической деятельностью;
  - в) быть членом политической партии;
  - г) входить в состав попечительских и наблюдательных советов.
10. Предельный возраст пребывания на муниципальной службе:
  - а) 60 лет;
  - б) 65 лет;
  - в) 70 лет;
  - г) предельный возраст не установлен.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение терминам «муниципальная служба» и «муниципальный служащий».
2. Укажите цели и задачи муниципальной службы в РФ.
3. Перечислите принципы муниципальной службы в РФ.
4. Охарактеризуйте функции муниципальной службы РФ.
5. Дайте определение термину «должность муниципальной службы».
6. Классификация должностей муниципальной службы.
7. Какие существуют способы замещения муниципальных должностей?
8. Охарактеризуйте правовой статус муниципальных служащих.

## **7. ПРОХОЖДЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным в соответствии с настоящим Федеральным закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция), при отсутствии обстоятельств, указанных в статье 13 настоящего Федерального закона в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой. При поступлении на муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений, или преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

При поступлении на муниципальную службу гражданин представляет:

- 1) заявление с просьбой о поступлении на муниципальную службу и замещении должности муниципальной службы;
- 2) собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, установленной уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти (в ред. Федерального закона от 23.07.2008 № 160-ФЗ);
- 3) паспорт;
- 4) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;
- 5) документ об образовании;
- 6) страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;
- 7) свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;

8) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

9) заключение медицинского учреждения об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу;

10) сведения о доходах за год, предшествующий году поступления на муниципальную службу, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

11) иные документы, предусмотренные федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Сведения, представленные в соответствии с настоящим Федеральным законом гражданином при поступлении на муниципальную службу, могут подвергаться проверке в установленном федеральными законами порядке. В отдельных муниципальных образованиях федеральными законами могут устанавливаться дополнительные требования к проверке сведений, представляемых гражданином при поступлении на муниципальную службу.

В случае установления в процессе проверки, предусмотренной частью 4 настоящей статьи, обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на муниципальную службу, указанный гражданин информируется в письменной форме о причинах отказа в поступлении на муниципальную службу.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Гражданин, поступающий на должность главы местной администрации по результатам конкурса на замещение указанной должности, заключает контракт. Порядок замещения должности главы местной администрации по контракту и порядок заключения и расторжения контракта с лицом, назначаемым на указанную должность по контракту, определяются ФЗ от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Типовая форма контракта с лицом, назначаемым на должность главы местной администрации по контракту, утверждается законом субъекта Российской Федерации.

Поступление гражданина на муниципальную службу оформляется актом представителя нанимателя (работодателя) о назначении на должность муниципальной службы.

Сторонами трудового договора при поступлении на муниципальную службу являются представитель нанимателя (работодатель) и муниципальный служащий, согласно ФЗ закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе», глава 4, статья 16.

### **Основные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы:**

1. Для замещения должностей муниципальной службы квалификационные требования предъявляются к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

2. Квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются муниципальными правовыми актами на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определяются законом субъекта Российской Федерации в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы.

3. В случае, если лицо назначается на должность главы местной администрации по контракту, уставом поселения, а в отношении должности главы местной администрации муниципального района (городского округа) – уставом муниципального района (городского округа) и законом субъекта Российской Федерации могут быть установлены дополнительные требования к кандидатам на должность главы местной администрации, согласно ФЗ № 25-ФЗ «О муниципальной службе», глава 2, статья 6.

В целях определения соответствия муниципального служащего замещаемой должности проводится его аттестация. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие:

1) замещающие должности муниципальной службы менее одного года;

- 2) достигшие возраста 60 лет;
- 3) беременные женщины;
- 4) находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;
- 5) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

*Условия прохождения муниципальной службы.* Оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, которое состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы (должностной оклад), а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых законом субъекта РФ.

Отпуска. Муниципальному служащему предоставляется ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности службы и денежного содержания.

Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков.

Муниципальным служащим предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 30 календарных дней. Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются муниципальному служащему за выслугу лет продолжительностью не более 15 календарных дней.

Муниципальному служащему по его письменному заявлению решением представителя нанимателя может предоставляться отпуск без сохранения денежного содержания продолжительностью не более 1 года. Виды поощрения муниципального служащего и порядок его применения устанавливаются муниципальными правовыми актами.

**Задание 1.** Гражданин Иванов С. С. поступил по результатам конкурса на должность специалиста отдела архитектуры и строительства города N. В соответствии с требованиями законодательства ему было назначено испытание сроком в 3 месяца. Иванов С. С. приступил к работе 10 июня 2011 года.

Начальник отдела архитектуры и строительства 3 сентября

2011 года направил в отдел кадров служебную записку с изложением фактов, которые, на его взгляд, свидетельствовали о несоответствии Иванова С. С. занимаемой должности (ему было дано задание, с которым он не справился, в связи с чем строительная компания подала иск в суд против мэрии города N).

Что может предпринять начальник отдела кадров мэрии, получив данную служебную записку? Являются ли факты, изложенные в ней, свидетельством несоответствия Иванова С.С. замещаемой должности? Что изменится, если служебная записка была получена начальником отдела кадров мэрии 12 сентября?

**Задание 2.** На основе изучения фотографий и видеофрагментов сделать заключения о сформированности имиджа выбранного должностного лица органа местного самоуправления г.о. Кинель., заполнить в рабочую тетрадь таблицу по образцу (табл. 8).

Таблица 8

Сформированность имиджа выбранного должностного лица  
органа местного самоуправления г.о. Кинель

Параметры	Уровень			
	Недостаточный	Средний	Сверх нормы	Исключительный
Звучание голоса				
Коммуникативные способности (письменные и устные)				
Умение вести себя в обществе				
Контакт взглядом				
Осанка				
Ухоженность				
Манера одеваться (стиль)				
Хорошие манеры (воспитанность)				

**Задание 3.** Проанализируйте технологии создания устойчивого и положительного имиджа главы местной администрации.

Проведите сравнительный анализ технологий формирования имиджа в Интернет-СМИ на примере главы местной администрации города Самары.

Разработайте меры, направленные на формирование позитивного общественного мнения о деятельности органов местного самоуправления.

### **Тестовые задания**

1. В случае перехода муниципального служащего на государственную службу выслуга лет:
  - а) не засчитывается;
  - б) засчитывается частично;
  - в) засчитывается полностью.
2. Как часто проводится аттестация муниципального служащего:
  - а) один раз в пять лет;
  - б) один раз в три года;
  - в) один раз в два года;
  - г) каждый год;
  - д) не проводится вообще.
3. Аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:
  - а) не соответствует замещаемой должности муниципальной службы;
  - б) соответствует замещаемой должности муниципальной службы при условии применения мер дисциплинарной ответственности;
  - в) соответствует замещаемой должности муниципальной службы при условии увольнения со службы.
4. Должны ли в обязательном порядке независимые эксперты принимать участие в аттестации муниципального служащего:
  - а) да;
  - б) нет.
5. Аттестации подлежат следующие муниципальные служащие:
  - а) замещающие должности муниципальной службы более двух лет;
  - б) достигшие возраста 60 лет;
  - в) беременные женщины;
  - г) замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).
6. Подлежит ли аттестации муниципальный служащий, проработавший на занимаемой должности 7 месяцев:
  - а) да;

- б) нет.
7. Муниципальному служащему предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью:
- а) 28 календарных дней;
  - б) 30 календарных дней;
  - в) 35 календарных дней;
  - г) 45 календарных дней.

### **Контрольные вопросы**

1. Каков порядок проведения аттестации муниципальных служащих?
2. Какие муниципальные служащие не подлежат аттестации?
3. Какова периодичность проведения аттестации муниципальных служащих?
4. Охарактеризуйте условия прохождения муниципальной службы в РФ.
5. Что представляет собой отпуск муниципального служащего? Каким образом он предоставляется?
6. Из чего складывается денежное содержание муниципального служащего?
7. Какие надбавки к должностному окладу выплачиваются муниципальному служащему? От чего зависит их размер?
8. Какие виды поощрения муниципального служащего применяются в Самарской области?

## **8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

Кадровая политика на государственной и муниципальной службе – это деятельность государственных (муниципальных) органов, их руководителей, работников кадровых подразделений по реализации кадровой стратегии, направленная на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед государственными (муниципальными) органами. Можно выделить следующие этапы построения кадровой политики:

1. Рефлексия: осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиболее важных параметров корпоративной культуры (миссия и цель организации в целом и по отдельным направлениям, стратегия развития, используемые технологии и т.д.).

2. Нормирование: формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации.

3. Программирование: построение системы процедур и мероприятий – кадровых технологий.

4. Мониторинг персонала: отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика имеет всеобщий, системный, динамичный характер, многоуровневую структуру.

Атрибутами государственной кадровой политики являются:

- единство целей, задач, принципов, функций и технологий управления трудовыми и кадровыми ресурсами, непосредственной работы с персоналом (кадрами);

- законность и правовая обоснованность, создающие юридические гарантии для решения всего комплекса кадровых вопросов на основе справедливости и гуманистической целесообразности;

- правовая, социальная и научная обусловленность, объективность, учитывающие национальный характер и европейские традиции развития и использования людских ресурсов;

- перспективность, предсказуемость кадровых процессов на ближайшую и отдаленную (среднесрочную и долгосрочную

перспективы);

- демократичность по целям и результатам реализации кадровых стратегий, механизмам и способам решения кадровых проблем;

- инновационный характер развития кадровых процессов, придающий кадровой политике актуальность и эффективность;

- открытость, широкая информированность общественности через средства массовой информации по всем ключевым вопросам принимаемых перспективных и текущих кадровых решений;

- гуманистическая направленность в развитии кадровых ресурсов и реализации творческих способностей работников учреждений и организаций всех форм собственности.

Правовое поле, охватывающее кадровую политику, как правило, рассматривается в контексте проблем, решаемых в сфере государственного управления. Будучи его частью, государственная кадровая политика непосредственно связана с решением всего комплекса вопросов подготовки и профессионального использования кадров государственной службы (определение правовых оснований органов государственной власти, порядка приема, прохождения службы, социально-правового обеспечения работников государственных органов) в целях достижения задач развития общества.

По своему назначению государственная и муниципальная кадровая политика призвана:

- а) исходя из действующего законодательства, изыскивать возможности, пути, способы и пределы наиболее рационального и эффективного использования кадровых ресурсов страны;

- б) определять направления кадрового строительства, критерии, качественные и количественные характеристики персонала государственной и муниципальной службы в конкретных условиях;

- в) разрабатывать правовые механизмы, формы и методы эффективного профессионального использования государственных служащих федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления;

- г) осуществлять прогнозирование и определять перспективы развития как глобальных кадровых процессов в стране, так и геополитических сторон кадровой политики в более широком формате и др.

Говоря о целях отечественной государственной и муниципальной кадровой политики последних десятилетий, следует отметить, что долгие годы она основывалась на потребительском подходе к использованию не только кадровых, но и в целом людских ресурсов страны.

Определение целей, постановка задач в кадровой сфере предполагает наличие концептуальных перспективных моментов, которые в обязательном порядке должны присутствовать в государственной кадровой политике. Ее цели не являются произвольным набором желаемых ориентиров (результатов), к которым необходимо стремиться при реализации кадровых установок. В ряде случаев государственные руководители, поддаваясь желанию в короткие сроки решить весь комплекс кадровых проблем государства, нередко допускают грубые просчеты в определении стратегии развития кадрового потенциала, что, в конечном итоге, может привести к чрезвычайно сложным для государства и общества последствиям, что не раз случалось в истории советского, российского кадрового корпуса давних лет и настоящего периода развития.

Одним словом, критерием реальности целей государственной кадровой политики, выдвигаемых субъектами и органами государственного управления, являются законы развития и функционирования общества (с присущими ему специфическими чертами в конкретно-историческое время), в соответствии с которыми процессы развития кадрового потенциала осуществляются с объективной необходимостью.

Стратегической целью современной государственной кадровой политики является формирование высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, способного эффективно решать крупные конституционные и повседневные функциональные задачи, стоящие перед органами власти страны.

В условиях кардинального изменения подходов к государственному управлению, общественному развитию России главными целями государственной кадровой политики являются:

- обеспечение государственных органов и структур, где предусмотрена государственная, военная и специальная службы, высоко подготовленными кадрами, способными во всей полноте реализовать профессиональные способности в условиях нового этапа государственного строительства;

- обеспечение высокого профессионализма государственных служащих, занятых в сфере государственного управления и всех направлений народно-хозяйственного комплекса, а также руководителей других ведомств, где предусмотрена государственная, военная и специальная службы;

- максимально эффективное использование интеллектуальных возможностей всего кадрового потенциала страны, его бережное сохранение и перманентное развитие, опережающее использование научных достижений и знаний о человеке;

- создание условий для проявления каждым государственным служащим своих творческих способностей, достижения вершин служебной карьеры в зависимости от личных профессиональных заслуг и достижений, повышения эффективности его деятельности в целом, всемерное стимулирование его профессионального развития и др.

Цели государственной и муниципальной кадровой политики достигаются посредством решения соответствующих задач. Важнейшей задачей государственной кадровой политики является формирование высокопрофессионального корпуса государственных служащих Российской Федерации. При этом важно, чтобы организационно-правовые средства, предназначенные для институционализации решения стратегических проблем, и имеющийся кадровый состав соответствовали бы целям и задачам развития государства. Задачи государственной кадровой политики реализуются в процессе всего комплекса государственного строительства, государственной, военной и специальной служб. Другими задачами государственной кадровой политики являются:

- повышение эффективности института Президента Российской Федерации, совершенствование кадровой структуры его органов, прежде всего Администрации Президента Российской Федерации как важнейшего президентского органа, обеспечивающего укрепление вертикали федеральной власти в стране;

- сохранение стабильного, высококвалифицированного профессионального ядра кадров государственной службы, обладающих богатым опытом служебной деятельности, истинных носителей лучших традиций аппаратной работы;

- укрупнение органов управления, государственных учреждений инициативными, профессионально компетентными, надежными и добросовестными кадрами;

- создание наиболее благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, повышения качества и эффективности выполнения служебных обязанностей, всемерного стимулирования их профессионального и служебно-должностного роста;

- достойное и рациональное отношение к кадрам после прекращения ими государственной службы (предоставление им государственных социальных гарантий, обеспечение социально-правовой защитой, привлечение в качестве экспертов наиболее опытных работников для решения вопросов государственного строительства, федерального управления и т. д.).

**Задание 1.** Изобразите схематично направления государственной кадровой политики РФ, согласно рисунку 1.



Рис. 1

**Задание 2.** Сформулируйте основное назначение кадровой политики государства.

## Тестовые задания

1. Что является объектом теории государственной кадровой политики?

- а) человеческие ресурсы государства в целом;
- б) трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер, и профессиональных категорий;
- в) только производительные силы страны, востребованные в данное время.

2. Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:

- а) весь персонал органов государственного и муниципального управления;
- б) часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения;
- в) административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.

3. Государственная кадровая политика это:

- а) стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны;
- б) технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации;
- в) совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.

4. Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:

- а) Президент Российской Федерации;
- б) политические партии;
- в) общественные объединения граждан по интересам.

5. К какому механизму реализации государственной кадровой политики вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?

- а) механизм нормативно-правового обеспечения;
- б) механизм организационного обеспечения;
- в) механизм учебно-методического обеспечения.

6. Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:

- а) жесткое планирование подготовки кадров и кадровой

работы;  
б) индикативное планирование кадровых процессов;  
в) определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.

7. Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:

- а) компетенцию субъекта управления;
- б) компетентность субъекта управления;
- в) морально-этические качества управленца.

8. Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?

- а) статусный метод;
- б) репутационный метод;
- в) метод практической эффективности.

9. Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:

- а) федеральным законом;
- б) конституцией (уставом) субъекта РФ;
- в) актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.

10. Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самостоятельности кадров:

- а) политическая;
- б) экономическая;
- в) социальная.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите особенности кадровой политики на государственной и муниципальной службе.

2. В чем заключается кадровое планирование на государственной гражданской службе?

3. Охарактеризуйте формы и методы профессиональной подготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих.

4. Какие факторы обеспечивают профессионализм персонала государственной и муниципальной службы?

5. Как обеспечить эффективное функционирование персонала государственной и муниципальной службы?

## **9. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

Профессиональная этика государственной и муниципальной службы – область исследования, предметом которой являются профессиональные аспекты морали, направленная на обоснование и разработку этических принципов и норм, передающихся от поколения к поколению и регулирующих стандарты практического поведения людей, занятых на должности государственной и муниципальной службы. Профессиональная этика с момента ее зарождения не только определяла отношения в сфере той или иной трудовой деятельности, но и определяла ее общественную значимость.

Основным для профессиональной этики государственного и муниципального служащего является принцип «профессионального гуманизма». Данный принцип предполагает уважительное отношение к каждому человеку, понимания её индивидуальность и самодостаточности. Представители государственной и муниципальной службы должны не забывать о том, что нет ничего ценнее и значимее человеческой жизни. Принцип гуманизма противопоставит утилитарному отношению к личности, рассмотрению её, главным образом, как средства достижения каких-то иных, пусть и достаточно важных целей.

С принципом гуманизма тесно связан принцип «профессионального оптимизма». Так, государственному (муниципальному) служащему не просто выполнять свои обязанности без веры в то, что его усилия способствуют развитию государства, укреплению принципов демократии, законности и правопорядка. Эта вера возвышает и помогает развить доброе начало в человеке.

Любая деятельность, особенно та, которая непосредственно направлена на человека, должна быть вдохновлена высокой идеей. Поэтому профессиональная этика государственного и муниципального служащего должна включать в себя принцип патриотизма – любви к отечеству, преданность ему, стремление своими действиями служить его интересам. При этом любовь к Родине не может сочетаться с пренебрежительным отношением к другим странам, другим народам. Если вспомнить рассуждения о золотой

середине, то патриотизм можно представить, как середину между двумя крайностями: между национальным шовинизмом и приниженностью, заискиванием перед всем иностранным. Истинный патриотизм включает в себя конструктивное отношение к достижениям других народов.

К профессионально-этическим основам государственной и муниципальной службы относятся также традиционные принципы службы, которые, как правило, имеют нормативно-правовое закрепление. К таким принципам относятся: законность, гласность, ответственность, профессионализм, компетенция, верность государству, политическая нейтральность, свобода человека и др.

Можно отметить следующие основные принципы служебной этики гражданских служащих Самарской области:

1. Принцип служения государству. Гражданский служащий должен быть предан своему Отечеству, защищать его интересы, неуклонно соблюдать Конституцию и законодательство Российской Федерации, законодательство Самарской области, быть верным профессиональному долгу, служить образцом исполнения своих должностных обязанностей, обладать безупречной репутацией.

2. Принцип служения общественным интересам. Гражданский служащий не должен использовать свое влияние и власть в интересах какой-либо одной из социальных групп и ее ближайшего окружения за счет интересов других социальных групп.

Конфликт между интересами различных социальных групп гражданский служащий должен рассматривать с точки зрения законных прав, социально-политической и экономической целесообразности, общественных представлений о справедливости, общепринятых моральных ценностей.

3. Принцип законности. Гражданский служащий обязан строго соблюдать нормы законов и активно противодействовать их нарушению со стороны своих коллег и руководителей любого ранга. Принцип законности своей деятельности, своего служебного и внеслужебного поведения должен быть нравственной нормой гражданского служащего.

4. Принцип лояльности. Гражданский служащий обязан соблюдать принцип лояльности – осознанно, добровольно соблюдать установленный государственными органами служебный распорядок; уважать и корректно относиться ко всем государственным и

общественным институтам; поддерживать имидж властных структур, постоянно содействовать укреплению их авторитета.

Гражданский служащий не должен выступать в средствах массовой информации, давать интервью и выразить любым другим способом свое мнение, принципиально отличное от политики государства.

Гражданский служащий обязан вести дискуссию в корректной форме, не подрывающей авторитет гражданской службы.

5. Принцип политической нейтральности. Гражданский служащий обязан соблюдать в своем поведении политическую нейтральность – не высказывать публично в прямом или косвенном виде свои политические симпатии и антипатии, не подписывать любые политические или идеологические документы, не участвовать в качестве должностного лица в любых политических акциях, не афишировать публично свои особые отношения с конкретными политическими деятелями.

При исполнении должностных обязанностей гражданский служащий не должен публично выражать свое отношение к политическим партиям, общественным и религиозным объединениям и другим организациям, если это не входит в его служебные обязанности.

Нравственной обязанностью гражданского служащего является необходимость полностью исключить возможность какого-либо влияния политических партий или иных общественных организаций на исполнение им своих должностных обязанностей, на принимаемые им решения.

Гражданский служащий не должен допускать использование административных и других ресурсов государственного органа Самарской области для достижения каких-либо политических целей, выполнения политических решений, задач.

6. Принцип уважения личности. Гражданский служащий должен уважать честь и достоинство гражданина, его деловую репутацию, не дискриминировать одних путем предоставления другим неза заслуженных благ и привилегий, способствовать сохранению социально-правового равенства.

Гражданский служащий не должен допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим основаниям. Следует избегать демонстрации религиозной и политической символики, учитывая, что это может

оскорбить чувства граждан иных вероисповеданий и убеждений.

7. Соблюдение общих нравственных принципов. Гражданский служащий в своей деятельности должен руководствоваться нравственными нормами, основанными на принципах гуманизма, социальной справедливости, правах человека.

Честность и бескорыстность – обязательные правила нравственного поведения гражданского служащего, непеременные условия его служебной деятельности.

При исполнении служебных обязанностей гражданский служащий обязан придерживаться безупречных норм личного и профессионального поведения, быть независимым в своих выводах и решениях, добросовестно выполнять свою работу. Основанием для его выводов может быть исключительно проверенная и основанная на достоверных фактах информация.

Нравственным долгом и профессиональной обязанностью гражданского служащего является стремление к постоянному совершенствованию, к росту своих профессиональных навыков, своей квалификации, к получению новых знаний.

Гражданский служащий должен всемерно содействовать формированию позитивного облика государственной власти Самарской области и воздерживаться от поведения, которое могло бы нанести ущерб ее авторитету.

При исполнении служебных обязанностей гражданский служащий должен соблюдать правила делового и профессионального этикета, в том числе придерживаться делового стиля в одежде.

## **Деловая игра «Город без коррупции»**

Для игры понадобится раздаточный материал, содержащий статьи ФЗ «О противодействии коррупции» (в электронном виде), мишень, кружки красного и зелёного цвета, разноцветные домики из бумаги, видео-отрывки фильма «Ты мне я тебе» (режиссёр Александр Серый).

### **Этап 1. Организационный момент**

*Ответственный.* Добрый день! Я предлагаю вам сегодня сыграть в деловую (интеллектуальную) игру. У вас на столах фигуры разного цвета. Я предлагаю вам выбрать понравившийся цвет, и мы делимся на две команды.

Правила игры в команде:

- придумать название команды;
- выбрать капитана;
- в обсуждении принимают участие все;
- высказать своё мнение и выступить перед всеми должен каждый участник команды;
- уметь выслушать каждого;
- уважать мнение других.

## **Этап 2. Мотивация**

**Приём «Проблемная ситуация».** Мероприятие начинается с просмотра видео-отрывков фильма «Ты мне я тебе».

*Ответственный.* Как вы думаете, какой теме посвящена наша игра?

Неслучайно был выбран данный отрывок для обсуждения с участниками, так как рассматриваемый случай связан с явлением коррупции.

В ходе дискуссии, обсуждая отрывок, каждый участник высказывает своё мнение и участниками формулируется тема занятия.

Ответственный вывешивает надпись: «Город без коррупции».

## **Этап 3. Определение цели**

Ответственный предлагает участникам прочитать цитату Томаса Гоббса: «Коррупция – есть корень, из которого вытекает во все времена и при всяких соблазнах презрение ко всем законам».

На основании просмотренного отрывка из фильма и цитаты происходит обсуждение в группах и формулируется цель занятия.

*Вопросы:*

- В чем заключается важность данной темы?
- В чем заключается важность данной темы для вас лично?
- Какой результат вы должны получить в конце работы?

*Цель:*

1. Сформировать представление о том, что такое коррупция, ознакомиться с причинами возникновения коррупции. Как молодежь может помочь в борьбе с коррупцией? Формирование собственного мнения и позиции по отношению к этому вопросу.
2. Развить способности высказывать свое мнение и аргументировать его.
3. Воспитать чувство ответственности перед своим

государством. Основная задача – сформировать четкую гражданскую позицию, основывающуюся на противостоянии коррупции.

#### **Этап 4. Усвоение новых знаний и способов действий**

Игра (этап вызова). Вступительное слово. *Ответственный:* согласно ООН, 9 декабря является международным днем борьбы с коррупцией. Коррупции могут и должны противодействовать государство, бизнес, СМИ, международные и иностранные организации. Но важно понимать, что противостояние коррупции – дело всего общества, каждого из нас.

Рассмотрим отдельные возможные случаи коррупции и обсудим меры по нейтрализации или минимизации проявлений коррупции. Сегодня работа организована в группах в форме игры «Город без коррупции».

Чтобы создать город без коррупции, мы должны понимать смысл понятия «коррупция» раскрывающая в предлагаемых играх.

**Снежный ком. Приём «Мозговой штурм»** – слепим «снежный ком» о понятии «коррупция».

Каждой команде даются листы бумаги для написания слов.

Задание каждой команде: какие ассоциации возникают у вас со словом «коррупция» (взятка, подкуп, обман, мошенничество и т.д.)

Записывайте слова на отдельных листах бумаги.

Затем все зачитывают слова, делают из них большой ком и символично выбрасывают.

*Ответственный:* согласно Российскому законодательству, коррупция – это злоупотребление служебным положением, дача и получение взятки, коммерческий подкуп, или иное незаконное использование своего должностного положения, вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера.

**Игра «Найди определение».** *Взятка* – принимаемые должностным лицом материальные ценности (предметы, деньги, услуги, иная имущественная выгода) за действие либо бездействие в интересах взяткодателя, которое это лицо не могло или не должно было совершить в силу своего служебного положения.

*Мошенничество* – хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путём обмана или злоупотребления доверием.

*Дача взятки* – это процесс передачи материальных ценностей в личное распоряжение должностному лицу лицом, заинтересованным в его определенных действиях или в бездействии.

*Получение взятки* – преступление против интересов государственной (муниципальной) службы. Заключается в получении должностным лицом лично или через посредника взятки в виде денег, ценных бумаг, иного имущества либо выгод имущественного характера за действие либо бездействие в интересах взяткодателя.

*Шантаж* – угроза компрометирующих или клеветнических разоблачений с целью вымогательства чужого имущества или разного рода уступок.

*Вымогательство* – требование передачи чужого имущества или права на имущество или совершения других действий имущественного характера под угрозой применения насилия либо уничтожения или повреждения чужого имущества, а равно под угрозой распространения сведений, позорящих потерпевшего или его близких, либо иных сведений, которые могут причинить существенный вред правам или законным интересам потерпевшего или его близких.

*Злоупотребление служебным положением* – это какое-либо умышленное использование должностным лицом своих прав и возможностей, связанных с должностью, вопреки интересам службы.

*Коммерческий подкуп* – экономическое преступление, направленное против интересов службы в коммерческой или иной организации, состоит в незаконной передаче лицу, выполняющему в ней управленческие функции (а равно в незаконном получении таким лицом), денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное оказание ему услуг имущественного характера за действия (бездействие) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением.

***Игра «О чем гласит народная мудрость...». Приём «Домино».*** Командам предлагают четыре незаконченные пословицы и поговорки. Их окончания написаны на других листах. Необходимо

подобрать правильное окончание к этим фразам и объяснить смысл пословиц и поговорок.

*Не подмажешь, не поедешь* – вымогательство, взяточничество.

*Рука руку моет* – групповая запланированная деятельность в подкупе.

*Загрэбать жар чужими руками* – несознательное соучастие в мошенничестве и аферах.

*Видит око, да зуб неймёт* – безрезультативность действий борьбы с коррупцией

*Ответственный*: историческая справка. Коррупция – сложное социальное явление, которое зародилось еще в глубокой древности в странах Египта, Месопотамии, Китая, Индии, Иудеи (т.е. в центрах древневосточных цивилизаций) и существует сегодня во всех странах независимо от уровня развития, различаясь лишь своими масштабами.

Исторические корни коррупции, вероятно, восходят к обычаю делать подарки, чтобы добиться расположения. Дорогой подарок выделял человека среди других просителей и способствовал тому, чтобы его просьба была выполнена. Поэтому в первобытных обществах плата жрецу или вождю была нормой. В древнеиндийском трактате по искусству управления государством подчеркивается, что важнейшей задачей, стоящей перед царем, является борьба с казнокрадством. Здесь перечислено 40 способов хищения казенного имущества и делается вывод о том, что легче угадать путь птиц в небесах, чем уловки хитроумных чиновников.

***Игра «Перевертыши».*** Каждому слову, сказанному ответственным, противопоставить антоним, т. е. перевернуть его, тогда и получатся различные крылатые фразы и знаменитые высказывания. Например, ответственный говорит: верх, команда записывает: низ, право – лево, черное – белое и т. д. Следует помнить о специфике оригиналов предлагаемых фраз.

*Фразы:*

Нога ногу чешет – РУКА РУКУ МОЕТ.

Владей одним долларом, и не имей одного врага – НЕ ИМЕЙ СТО РУБЛЕЙ, А ИМЕЙ СТО ДРУЗЕЙ.

Трующийся имеет право стоять на свободе – ВОР ДОЛЖЕН СИДЕТЬ В ТЮРЬМЕ.

С чемоданом или с волей завязывают – ОТ СУМЫ И ОТ ТЮРЬ-  
МЫ НЕ ЗАРЕКАЮТСЯ.

На тебя подарком не угодишь – С МЕНЯ ВЗЯТКИ ГЛАДКИ.

Чужая мафия тебя не ценит – РОДНАЯ МИЛИЦИЯ МЕНЯ БЕ-  
РЕЖЕТ.

Давай или забывай – БЕРИ И ПОМНИ.

### **Этап 5. Ситуации**

**Приём «Поединок».** Каждой команде в электронном варианте предлагается ФЗ «О противодействии коррупции» (распечатанный вариант).

Рассмотреть ситуации и указать, ссылаясь на статьи ФЗ «О противодействии коррупции», в которых из них представлены случаи коррупции, а в которых нет.

В каждой команде назначают дуэлянтов, остальные выполняют роль секундантов. Соперники от каждой команды сходятся по очереди в интеллектуальном поединке. Один участник высказывает свою точку зрения, а его соперник произносит контраргумент. При этом учитывается умение вести спор, корректность, аргументированность.

*Ситуации:*

1. В благодарность за то, что врач вылечил её тяжело больного ребёнка, Галина подарила врачу букет из цветов своего сада.

2. Бухгалтер Петрова А. использовала поддельные счета, которые содержат неверную информацию.

3. Кандидат в депутаты договорился с фирмой о финансировании его выборов в органы государственной власти, взамен обещал помогать этой фирме получать хорошие заказы.

4. Государственное должностное лицо пользуется служебным автомобилем и топливом в личных целях.

5. Иван вынужден был отблагодарить чиновника, сознательно тянувшего время решения его вопроса.

6. Должностное лицо правительства поздно приходит на работу, рано возвращается с работы и в рабочее время занимается личными делами.

*Ответственный:* рассмотрим виды коррупции.

Бытовая коррупция порождается взаимодействием рядовых граждан и чиновников. В неё входят различные подарки от граждан и услуги должностному лицу и членам его семьи, к этой

категории также относится кумовство – nepoтизм.

Деловая коррупция возникает при взаимодействии власти и бизнеса. Например, в случае хозяйственного спора, стороны могут стремиться заручиться поддержкой судьи с целью вынесения решения в свою пользу.

Коррупция верховной власти относится к коррупции в политическом руководстве и верховным судам в демократических системах. Она касается стоящих у власти групп, недобросовестное поведение которых, состоит в осуществлении политики в своих интересах и в ущерб интересам избирателей.

Распространение коррупции среди чиновников приводит к тому, что в ней оказываются заинтересованными и подчинённые, и начальники. Оценка потенциальной выгоды и рисков, связанных с коррупцией, в упрощённой форме описывается следующей моделью: Начальник – Подчинённый.

#### *Ситуации:*

- При нарушении правил дорожного движения в нетрезвом виде, водитель заплатил сотруднику ГИБДД, который вместо того, чтобы заполнить протокол, взял деньги и отпустил правонарушителя.

- Государственный служащий, отвечающий за распределение бесплатно предоставляемых медикаментов пациентам, часть медикаментов отправлял в частные аптеки для их дальнейшей реализации по высоким ценам.

- Родственникам больного гражданина Н. главврач недвусмысленно говорит, что ему требуется экстренная операция, но в общей очереди операцию придется «ждать очень долго».

- Я живу в Дагестане в маленьком городке. У нас все друг друга знают, многие дальние или ближние родственники, поэтому учителя помогают сдавать ЕГЭ. Зато я поступил в престижный Университет и когда закончу – подберут хорошее место работы.

- Я без очереди положил свою мать в больницу на операцию, дав взятку. Для меня ее здоровье важнее.

- Я нарушил скоростной режим и мог лишиться водительских прав, поэтому сам предложил инспектору договориться.

*Ответственный:* коррупция – препятствие к экономическому росту и развитию, она ставит под угрозу любые преобразования.

Коррупции может быть подвержен любой человек, обладающий какой-либо властью: чиновники, судьи, администраторы,

депутаты, экзаменаторы, врачи и т.д. Всех их движет один стимул – получить экономическую прибыль. Но при этом они испытывают риск разоблачения и наказания.

Как необходимо бороться с мошенничеством, подкупом, вымогательством, взятками в современном обществе?

## Заключение

Подведение итогов и награждение команд.

*Ответственный:* выскажите своё мнение – «Что могу сделать я?»

На доске написана фраза «Город без коррупции». На фоне музыкального произведения (Вольфганг Амадей Моцарт. Концерт для скрипки с оркестром №7, D-dur) участники пишут на листочках (в форме домиков) высказывания, читают их и крепят на доске, создавая город (**приём «Активный концерт»** – информацию, которую надо усвоить, читают в слух в сопровождении экспрессивной музыки).

Примерные высказывания:

- не давать и не брать взятки;
- стараться добиваться желаемых результатов на основе личной добропорядочности;
- предавать гласности случаи коррупции.

Мы также можем:

- изменить существующую систему и создать законы, которые бы защищали активных граждан, выступающих против коррупции;
- писать об известных случаях коррупции в местную газету;
- принимать участие в проводимых во всем мире многочисленных кампаниях, акциях по борьбе с коррупцией;
- изучать данное явление;
- знакомиться с антикоррупционными мероприятиями и методами борьбы с коррупцией.

*Ответственный:* прежде всего, нужно начать с самого себя и требовать устранения коррупционных проявлений от окружающих. Эффективность борьбы зависит от взаимодействия всех ветвей власти, их ответственности за процесс оздоровления общества. Необходимо быстро реагировать на все виды проявлений коррупционных правонарушений, справедливо давать наказания. Тогда в глазах окружающих возрастет авторитет, вера и уважение к структурам власти, общество осознает потребность в борьбе с

коррупцией.

### **Рефлексия**

**Приём «Интеллектуальный тир».** Участники в соответствующем поле мишени прикрепляют цветной магнит (рис. 2).

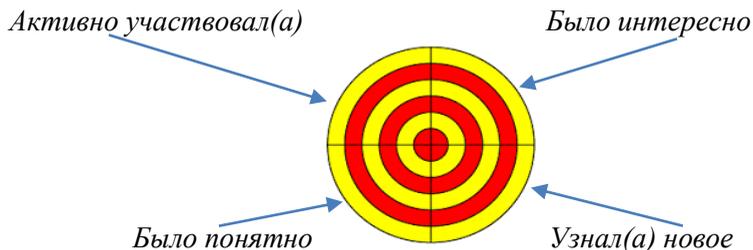


Рис. 2

### **Заключение**

*Ответственный.* По данным некоторых социологических опросов, четверть наших граждан вообще не считают, что коррупция является ненормальным явлением. Приветствуют коррупцию. То есть в обществе в целом практически отсутствует нетерпимость к коррупции как к институту.

Стоит задуматься, ведь именно в таком обществе нашим детям получать образование, строить карьеру, растить детей, то есть просто жить. Может всё же есть выход из этой проблемы, и он как всегда прост – начни с себя!

### **Тестовые задания**

1. Гражданскому служащему гарантируются:
  - а) бесплатный проезд на всех видах транспорта;
  - б) условия прохождения гражданской службы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей;
  - в) ежегодный оплачиваемый отпуск;
  - г) повышенное пенсионное содержание;
  - д) медицинское страхование гражданского служащего и членов его семьи, в том числе после выхода гражданского служащего на пенсию за выслугу лет;
  - е) получение второго высшего профессионального образования за счет средств федерального бюджета или бюджета

субъекта Российской Федерации;

ж) компенсация на проведение летнего оздоровительного отдыха детей гражданского служащего (в возрасте от 6,5 до 15 лет включительно).

2. Под личной заинтересованностью гражданского служащего, которая влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей, понимается возможность получения гражданским служащим при исполнении должностных обязанностей:

а) доходов в денежной форме;

б) доходов в натуральной форме;

в) доходов в виде материальной выгоды непосредственно для гражданского служащего, членов его семьи;

г) доходов в виде дополнительных выплат к должностному окладу по месту службы;

д) должностного роста;

е) своевременной выплаты денежного содержания.

3. К коррупции относятся:

а) злоупотребление служебным положением;

б) злоупотребление полномочиями;

в) призыв к противоправным действиям;

г) коммерческий подкуп;

д) дача взятки;

е) получение взятки;

ж) уход от ответственности.

4. К основным принципам противодействия коррупции в Российской Федерации не относится:

а) признание, обеспечение и защита основных прав и свобод человека и гражданина;

б) законность;

в) недопустимость произвольного вмешательства в частные дела;

г) публичность и открытость деятельности государственных органов и органов местного самоуправления;

д) неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений.

5. Федеральным законом «О противодействии коррупции» закреплены следующие меры по профилактике коррупции:

а) антикоррупционная экспертиза правовых актов и их

проектов;

б) предъявление в установленном законом порядке квалификационных требований к гражданам, претендующим на замещение государственных или муниципальных должностей и должностей государственной или муниципальной службы, а также проверка в установленном порядке сведений, представляемых указанными гражданами;

в) формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению;

г) развитие институтов общественного и парламентского контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции;

д) все перечисленные.

6. К основным направлениям деятельности государственных органов по повышению эффективности противодействия коррупции относятся:

а) совершенствование организации деятельности правоохранительных и контролирующих органов по противодействию коррупции;

б) совершенствование порядка прохождения государственной службы;

в) создание системы профессиональной подготовки кадров для государственной службы;

г) разработка и реализация массовых мероприятий, направленных на повышение престижа государственной службы;

д) обеспечение добросовестности, открытости, добросовестной конкуренции и объективности при размещении заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд.

7. В случае возникновения у гражданского служащего личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов, он обязан:

а) обратиться в средства массовой информации;

б) письменно проинформировать своего непосредственного начальника;

в) попытаться самостоятельно урегулировать конфликт интересов;

г) прекратить исполнение должностных обязанностей в целях урегулирования конфликта интересов.

8. Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, выполняют или собираются выполнять оплачиваемую работу на условиях трудового или гражданско-правового договора в организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления. Необходимыми действиями в целях урегулирования конфликта интересов в данной ситуации являются:

а) получить согласие представителя нанимателя;  
б) уведомить представителя нанимателя и непосредственного начальника о наличии личной заинтересованности в письменной форме;

в) рассмотреть вопрос о применении к государственному служащему мер дисциплинарной ответственности за нарушение запретов, связанных с государственной службой;

г) отказаться от предложений о выполнении оплачиваемой работы в организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.

9. Уведомление о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений является для государственных служащих:

- а) обязанностью;
- б) правом;
- в) необходимостью.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные принципы профессиональной этики государственной и муниципальной службы.

2. Назовите принципы служебной этики гражданских служащих Самарской области.

3. В чем заключается содержание понятия «профессиональный долг» государственного и муниципального служащего?

4. Какие нравственные требования предъявляются к государственным и муниципальным служащим?

5. Приведите примеры механизмов противодействия коррупции в органах государственной и муниципальной службы.

## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА»

- 1. Государственная служба осуществляется:**
  - a. в аппаратах органов законодательной, исполнительной и судебной власти;
  - b. в аппаратах управления государственных предприятий;
  - c. в аппаратах органов законодательной и судебной власти;
  - d. в аппаратах органов законодательной и исполнительной власти.
- 2. К конституционному принципу государственной службы Российской Федерации относится:**
  - a. принцип стабильности;
  - b. принцип равного доступа граждан на государственную службу;
  - c. принцип профессионализма и компетентности;
  - d. принцип взаимодействия с общественными объединениями и гражданами.
- 3. Федеральным законом № 79-ФЗ устанавливаются:**
  - a. политические основы гражданской службы;
  - b. правовые основы гражданской службы;
  - c. организационные основы гражданской службы;
  - d. финансово-экономические основы гражданской службы
- 4. В соответствии с Федеральным законом № 58-ФЗ государственная служба подразделяется на следующие виды:**
  - a. статская, придворная, военная;
  - b. федеральная, региональная, муниципальная;
  - c. военная, правоохранительная, гражданская;
  - d. царская, императорская, советская.
- 5. В соответствии с Федеральным законом № 58-ФЗ система государственной службы Российской Федерации не включает в себя следующий вид службы:**
  - a. военная служба;
  - b. муниципальная служба;
  - c. правоохранительная служба;
  - d. гражданская служба.
- 6. Профессиональная деятельность аппарата государственных служащих по обеспечению исполнению полномочий**

**федеральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов РФ – это:**

- a. гражданская служба Российской Федерации;
- b. военная служба Российской Федерации;
- c. правоохранительная служба Российской Федерации;
- d. муниципальная служба.

**7. На гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации:**

- a. достигшие возраста 18 лет;
- b. владеющие государственным языком Российской Федерации;
- c. соответствующие квалификационным требованиям;
- d. все вышеперечисленное.

**8. Предельный возраст пребывания на гражданской службе Российской Федерации составляет:**

- a. 60 лет;
- b. 65 лет;
- c. 55 лет;
- d. 70 лет.

**9. Соглашение между представителем нанимателя и гражданином, поступающим на гражданскую службу, или гражданским служащим о прохождении гражданской службы и замещении должности гражданской службы, в котором устанавливаются права и обязанности сторон – это:**

- a. должностной регламент;
- b. служебный контракт;
- c. трудовой договор;
- d. гражданско-правовой договор.

**10. К квалификационным требованиям, предъявляемым действующим законодательством Российской Федерации к должностям гражданской службы, не относится:**

- a. стаж гражданской службы или опыт работы по специальности;
- b. знание Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативных правовых актов;
- c. уровень профессионального образования;
- d. профессиональные знания и навыки, необходимые при исполнении должностных обязанностей.

**11. Представление сведений о доходах, об имуществе**

**и обязательствах имущественного характера производится:**

- a. при поступлении на гражданскую службу и ежегодно;
- b. при прекращении службы и ежегодно;
- c. при прекращении службы;
- d. по требованию представителя нанимателя.

**12. Какое основание не дает право представителю нанимателя отказать гражданину в приеме на гражданскую службу Российской Федерации:**

- a. наличие двойного гражданства;
- b. членство в политической партии;
- c. отказ от прохождения процедуры оформления допуска к секретным сведениям;
- d. наличие заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению.

**13. Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей гражданских служащих, устанавливаются:**

- a. указом Президента РФ;
- b. квалификационной комиссией;
- c. Федеральным законом № 79-ФЗ;
- d. нормативным актом государственного органа.

**14. Служебный контракт приостанавливается по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон:**

- a. в связи с призывом на военную службу;
- b. в связи с осуждением гражданского служащего к наказанию по приговору суда, вступившему в законную силу;
- c. оба ответа верны;
- d. нет верного ответа.

**15. Обращение в государственные или иные официальные органы, к должностным лицам по поводу нарушенного права или законного интереса граждан – это:**

- a. заявление;
- b. предложение;
- c. жалоба;
- d. претензия.

**16. Кадровое мероприятие, которое проводится в целях оценки знаний, навыков и умений гражданского служащего для решения вопроса о присвоении ему классного чина по замещаемой должности гражданской службы – это:**

- a. аттестация;
- b. квалификационный экзамен;
- c. конкурс на замещение вакантной должности;
- d. повышение квалификации.

**17. Аттестация на гражданской службе проводится:**

- a. один раз в три года;
- b. один раз в два года;
- c. по инициативе гражданского служащего;
- d. на усмотрение представителя нанимателя.

**18. Государственный служащий Российской Федерации не имеет права:**

- a. преподавать в школах и вузах;
- b. быть членом политической партии;
- c. осуществлять предпринимательскую деятельность;
- d. выполнять иную оплачиваемую работу.

**19. Нормативный правовой акт органа исполнительной власти, устанавливающий сроки и последовательность административных процедур, административных действий и принятия решений органа исполнительной власти, определяющий порядок взаимодействия между его структурными подразделениями, государственными служащими, иными должностными лицами, а также его взаимодействия с иными организациями и гражданами при исполнении государственной функции (полномочия), – это:**

- a. административный регламент;
- b. должностной регламент;
- c. должностная инструкция;
- d. нет верного ответа.

**20. Под муниципальной службой понимается профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе:**

- a. на муниципальных должностях, включенных в штатное расписание органа местного самоуправления;
- b. на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта);
- c. на муниципальных должностях, не относящихся к должностям по техническому обеспечению деятельности органов местного самоуправления;
- d. на должностях муниципальной службы, не являющихся

выборными.

**21. Правовое понятие «муниципальная служба» в России впервые было введено:**

- a. Конституцией РФ 1993 г.;
- d. Федеральным законом № 131-ФЗ;
- c. Законом РСФСР от 6 июля 1991 г. № 1550-1 «О местном самоуправлении в РСФСР»;
- d. Федеральным законом от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

**22. К основаниям, по которым равный доступ граждан к муниципальной службе не может быть ограничен, относится:**

- a. близкое родство с муниципальным служащим, если их муниципальная служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому;
- b. наличие гражданства иностранного государства;
- c. признание гражданина ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;
- d. место жительства гражданина.

**23. Органы местного самоуправления определяют размеры и условия оплаты труда муниципальных служащих:**

- a. на основании специального указа Президента РФ;
- b. на основании соответствующих рекомендаций органов государственной власти;
- c. на основании специального закона субъекта РФ;
- d. самостоятельно.

**24. Должность председателя представительного органа муниципального образования относится:**

- a. к муниципальным должностям;
- b. к должностям муниципальной службы;
- c. к гражданским должностям органа местного самоуправления;
- d. к должностям гражданской службы.

**25. Глава местной администрации при назначении на должность заключает контракт:**

- a. с высшим должностным лицом субъекта РФ;
- b. с председателем представительного органа муниципального образования;
- c. с главой муниципального образования;

**d.** с председателем представительного органа государственной власти субъекта РФ.

**26. Муниципальный служащий несет ответственность:**

- a. за неточное исполнение должностных обязанностей;
- b. за небрежное исполнение должностных обязанностей;
- c. за неполное исполнение должностных обязанностей;
- d.** за ненадлежащее исполнение должностных обязанностей.

**27. Основанием для включения работника в реестр муниципальных служащих может являться:**

- a. поступление на работу в орган местного самоуправления;
- b. избрание на выборную муниципальную должность;
- c. назначение на должность муниципальной службы;
- d.** перевод на работу в орган местного самоуправления.

**28. На муниципальную службу вправе поступать граждане Российской Федерации в возрасте не моложе:**

- a. 21 года;
- b. 25 лет;
- c. 16 лет;
- d.** 18 лет.

**29. Испытание при поступлении на муниципальную службу лица, избранного по конкурсу на замещение соответствующей должности муниципальной службы:**

- a. не устанавливается;
- b. устанавливается, если имеется соответствующая рекомендация конкурсной комиссии;
- c. устанавливается, если данное лицо впервые участвовало в конкурсе;
- d.** устанавливается на основании решения руководителя органа местного самоуправления, на муниципальную службу в который поступило данное лицо.

**30. Аттестация муниципальных служащих проводится с целью:**

- a. присвоения квалификационных разрядов муниципальным служащим;
- b.** определения соответствия муниципальных служащих замещаемым должностям муниципальной службы;
- c. проверки соответствия уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих квалификационным требованиям для замещения должностей муниципальной службы;

d. приведения уровня оплаты труда муниципальных служащих в соответствие с достигнутыми ими результатами работы.

**31. Аттестация муниципального служащего проводится один раз:**

- a. в пять лет;
- b. в два года;
- c. в три года;
- d. в четыре года.

**32. Предельный возраст для нахождения на должности муниципальной службы составляет:**

- a. 60 лет;
- b. 62 года;
- c. 65 лет;
- d. 70 лет.

**33. Основным нормативным документом, регламентирующим содержание и результаты деятельности муниципального служащего, является:**

- a. положение о структурном подразделении органа местного самоуправления (в котором трудится муниципальный служащий);
- b. правила внутреннего трудового распорядка в органе местного самоуправления;
- c. положение о муниципальной службе в соответствующем муниципальном образовании;
- d. должностная инструкция муниципального служащего.

**34. Границы и статус муниципальных образований в субъекте Российской Федерации устанавливаются:**

- a. Федеральным законодательством о местном самоуправлении;
- b. Законом субъекта Российской Федерации;
- c. Уставом муниципального образования.

**35. Какое из приведенных ниже определений понятия «местное самоуправление» дается в федеральном законе от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»?**

- a. Местное самоуправление – это:  
-Право и реальная способность органов местного самоуправления регламентировать значительную часть государственных дел и управлять ею, действуя в рамках закона, под свою ответственность;

-Самоорганизация граждан для решения непосредственно или через избираемые ими органы всех вопросов местного значения, исходя из интересов населения и особенностей административно-территориальных единиц, на основе законов и соответствующей материальной и финансовой базы.

**b.** Форма осуществления народом своей власти, призванная обеспечивать самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, с учетом исторических и иных местных традиций.

**c.** Самостоятельная и под свою ответственность деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения.

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА»**

1. Государственная служба как вид социальной и общественно-полезной деятельности.
2. Основные принципы построения и функционирования государственной службы.
3. Система государственной службы Российской Федерации.
4. Правовое регулирование государственной гражданской службы.
5. Государственная должность и должность гражданской службы.
6. Классификация должностей гражданской службы.
7. Классные чины гражданской службы.
8. Квалификационные требования к должностям гражданской службы.
9. Ограничения и запреты, связанные с гражданской службой.
10. Порядок поступления на гражданскую службу.
11. Служебный контракт: понятие, содержание и форма.
12. Основания и последствия прекращения служебного контракта.
13. Права и обязанности гражданского служащего.
14. Служебное время и время отдыха.
15. Должностной регламент как составная часть административного регламента.
16. Аттестация гражданских служащих.
17. Квалификационный экзамен.
18. Государственные гарантии на гражданской службе.
19. Служебная дисциплина: порядок применения и снятия дисциплинарного взыскания.
20. Правовое положение гражданского служащего при реорганизации и ликвидации государственного органа.
21. Индивидуальные служебные споры: порядок их рассмотрения.
22. Формирование кадрового состава: принципы и приоритетные направления.
23. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка гражданского служащего.
24. Кадровый резерв на гражданской службе.

25. Взаимосвязь гражданской службы и муниципальной службы.
26. Правовое регулирование муниципальной службы в РФ.
27. Муниципальная должность и должность муниципальной службы: порядок установления.
28. Муниципальный служащий: основные права и обязанности.
29. Порядок поступления и прохождения на муниципальной службы.
30. Гарантии, предоставляемые муниципальному служащему.
31. Классные чины в государственной гражданской службе.
32. Конфликт интересов на государственной гражданской службе.
33. Служебное время и время отдыха.
34. Государственные гарантии на государственной службе.

## **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА»**

1. Понятие и принципы государственной службы РФ.
2. Система (виды) государственной службы РФ.
3. Понятие государственной гражданской службы, ее правовые основы.
4. Правовые основы военной службы.
5. Понятие и принципы муниципальной службы в РФ.
6. Правовые основы муниципальной службы в РФ.
7. Классификация должностей муниципальной службы.
8. Права и обязанности государственных и муниципальных служащих.
9. Запреты и ограничения, связанные с государственной и муниципальной службой.
10. Требования к профессиональной квалификации государственного и муниципального служащего.
11. Гарантии для государственных и муниципальных служащих. Порядок поступления на государственную и муниципальную службу. Конкурсная процедура замещения должностей.
12. Служебный контракт.
13. Аттестация государственных и муниципальных служащих. Основания и порядок прекращения служебных отношений.
14. Денежное содержание государственных и муниципальных служащих. Отпуск государственного гражданского и муниципального служащих: виды и особенности.
15. Пенсионное обеспечение государственных и муниципальных служащих. Поощрения и награды государственных и муниципальных служащих.
16. Критерии и модели оценки государственной и муниципальной службы. Дисциплинарная ответственность государственных и муниципальных служащих.
17. Уголовная ответственность государственных и муниципальных служащих.
18. Материальная ответственность государственных и муниципальных служащих.
19. Карьера служащего.
20. Кадровый резерв.

## **ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА»**

1. Система государственной службы в России: правовые и организационные основы.
2. История развития государственной службы в России.
3. Особенности профессиональной деятельности государственного служащего.
4. Зарубежный опыт организации и функционирования государственной службы (на примере...).
5. Система социальных гарантий государственных (муниципальных) служащих.
6. Реформа государственной службы в современной России: этапы и направления.
7. Социально-правовой статус государственного гражданского служащего: особенности и возможности оптимизации.
8. Развитие системы дополнительного профессионального образования на государственной гражданской службе.
9. Антикоррупционные механизмы в системе государственной службы.
10. Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе.
11. Работа с кадровым резервом на государственной (муниципальной) службе.
12. Конфликт интересов на государственной (муниципальной) службе как антикоррупционный механизм: правовые и организационные аспекты.
13. Оценка персонала на государственной (муниципальной) службе.
14. Поступление на государственную гражданскую службу: правовые и организационные основы.
15. Система оплаты труда государственных гражданских служащих в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.
16. Карьера государственного (муниципального) служащего.
17. Организация внеконкурсного поступления на государственную гражданскую службу.
18. Современные механизмы стимулирования государственных (муниципальных) служащих.

19. Совершенствование системы государственных гарантий на государственной (муниципальной) службе.

20. Реализация конституционного права на равный доступ граждан к государственной службе.

21. Предупреждение конфликта интересов этика на государственной гражданской службе.

22. Оптимизация взаимодействия органов государственной власти с общественными объединениями и гражданами при предоставлении государственных услуг.

23. Развитие системы внутреннего контроля за выполнением гражданским (муниципальным) служащим должностных обязанностей.

24. Оптимизация механизмов проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера на государственной гражданской службе.

25. Формирование положительного имиджа органов государственной власти.

26. Порядок урегулирования служебных споров на государственной (муниципальной) службе.

27. Оценка персонала на муниципальной службе (сравнительный анализ на примерах муниципальных образований).

28. Формирование системы мониторинга общественного мнения об эффективности государственной службы и результативности профессиональной деятельности государственных служащих.

29. Стандарты антикоррупционного поведения государственных (муниципальных) служащих: разработка и поведение.

30. Организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных гражданских служащих.

31. Сравнительный анализ программ реформирования государственной гражданской службы субъектов РФ.

32. Взаимосвязь результатов деятельности и дополнительных выплат, поощрений и наградений государственных гражданских служащих.

33. Развитие системы мониторинга государственных (муниципальных) услуг.

34. Формирование и реализация программ подготовки кадров для государственной службы.

35. Технологии и методы мотивации государственных служащих

и обеспечение условий для увеличения результативности профессиональной служебной деятельности.

36. Концепции и стратегия реформы российской государственной службы.

37. Управленческое решение на государственной и муниципальной службе: понятие, виды и механизмы принятия.

38. Юридическая ответственность на государственной (муниципальной) службе: понятие и виды.

39. Специфика деятельности кадровых служб органов государственной власти.

40. Социально-классовый состав государственной службы в историческом развитии.

41. Внедрение современных методов стимулирования государственных служащих.

42. Развитие системы дополнительного образования государственных служащих.

43. Совершенствование работы по предупреждению коррупции на государственной (муниципальной) службе.

44. Механизмы принятия мер по предотвращению конфликта интересов после ухода государственного служащего с государственной службы.

45. Модели организационного поведения государственных служащих.

46. Управление изменениями организационной культуры в органах государственной власти.

47. Проблемы планирования карьеры государственного служащего.

48. Компетентность и профессионализм в принятии управленческих решений на государственной службе.

## ГЛОССАРИЙ

**Авторитет государственного (муниципального) служащего** – общественное признание, уважение и влияние, которыми пользуется государственный (муниципальный) служащий благодаря своим профессиональным, деловым и личным качествам, заслугам и достоинствам.

**Аттестация государственного гражданского служащего** (далее – *гражданский служащий*) – кадровое мероприятие, которое проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы и на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, как правило, один раз в три года.

**Бюрократизм** – искаженная форма государственного управления, основанная на отрыве органов власти от воли членов общества и преобладании канцелярского начала в деятельности государственного аппарата, направленная на удовлетворение корпоративных и узкокорыстных интересов работающих в нем лиц.

**Виды государственной службы в Российской Федерации** – элементы системы государственной службы, имеющие собственные правовые и организационные статусы, которые определены Федеральным законом № 58-ФЗ.

**Внешнеполитическая деятельность** – конкретная практическая деятельность политиков и дипломатов в сфере отношений между народами и государствами, стратегия и тактика государства на международной арене, основные задачи которой – регулирование взаимоотношений с другими государственными образованиями, участие в решении международных проблем, обеспечение международной стабильности, укрепление суверенитета и территориальной целостности страны.

**Внешняя политика** – система идей, взглядов, положений (целей, принципов, задач) и основных направлений, форм и методов внешнеполитической деятельности государства, охватывает сферу его отношений с другими государствами; общий курс государства в международных делах.

**Военная служба** – вид федеральной государственной службы, представляющий собой профессиональную служебную деятельность граждан на воинских должностях в Вооруженных силах РФ, других войсках, воинских (специальных) формированиях

и органах, осуществляющих функции по обеспечению обороны и безопасности государства. Таким гражданам присваиваются воинские звания.

**Военнослужащий** – гражданин, проходящие военную службу.

**Выслуга лет** – специальный стаж с особыми условиями труда либо стаж специальной профессиональной деятельности, с которым пенсионное и трудовое законодательство связывают предоставление пенсии и льгот.

**Гарантии на государственной (муниципальной) службе** – комплекс экономических, политических, социальных и юридических мер, способствующих мотивации эффективного исполнения государственными (муниципальными) служащими должностных обязанностей, обеспечивающих стабильность профессионального состава кадров государственной (муниципальной) службы.

**Гражданская служба** – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ.

**Государственная кадровая политика** – 1) выражающая волю народа стратегия формирования, развития и рационального использования всех трудовых ресурсов страны;

2) политический курс государства в работе с кадрами;

3) система официально признанных целей, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

**Государственная служба** – 1) социальный, государственно-правовой, организационный институт; 2) публично-правовое отношение между государственным органом и его аппаратом; 3) профессиональная деятельность по реализации полномочий органов государственной власти.

**Государственная служба Российской Федерации** – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий: Российской Федерации; федеральных государственных органов; субъектов РФ; государственных органов субъектов РФ; лиц, замещающих

государственные должности Российской Федерации; лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ.

**Государственное управление** – целенаправленное, организуемое и регулирующее воздействие государства (через систему государственных органов и их должностных лиц, подчиненных им организаций) на общественные процессы, сознание, поведение и деятельность людей.

**Государственные должности Российской Федерации** – должности, учрежденные Конституцией РФ, федеральными законами для непосредственного осуществления полномочий Российской Федерации, федеральных государственных органов.

**Государственные должности субъектов РФ** – должности, учрежденные конституциями, уставами, законами субъектов РФ для непосредственного осуществления полномочий субъектов Российской Федерации, государственных органов субъектов РФ.

**Гражданский служащий** – гражданин Российской Федерации в возрасте не моложе 18 и не старше 65 лет, владеющий государственным языком, имеющий профессиональное образование и исполняющий обязанности по должности гражданской службы за денежное вознаграждение.

**Группы должностей государственной (муниципальной) службы** – принятое в соответствии с установленными основаниями разделение должностей в системе государственной (муниципальной) службы.

**Денежное содержание государственного (муниципального) служащего** – форма оплаты труда государственного (муниципального) служащего, являющаяся основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной деятельности по замещаемой должности государственной (муниципальной) службы.

**Дипломатическая служба** – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации на должностях федеральной государственной гражданской службы в центральном аппарате МИД России, дипломатических представительствах и консульских учреждениях Российской Федерации, представительствах Российской Федерации при международных (межгосударственных, межправительственных) организациях, территориальных органах – представительствах МИД России на территории Российской Федерации, связанная с обеспечением исполнения

полномочий Российской Федерации в сфере международных отношений.

**Дипломатические работники** – федеральные государственные гражданские служащие, исполняющие функции дипломатического характера и замещающие в центральном аппарате МИД России, загранучреждениях МИД России, территориальных органах МИД России должности федеральной гражданской службы, по которым предусмотрено присвоение дипломатических рангов.

**Дипломатические ранги** – особые служебные звания, присваиваемые дипломатическим работникам в соответствии с их квалификацией и замещаемой должностью федеральной гражданской службы. В Российской Федерации присваиваются следующие дипломатические ранги: 1) Чрезвычайный и Полномочный Посол; 2) Чрезвычайный и Полномочный Посланник 1-го класса; 3) Чрезвычайный и Полномочный Посланник 2-го класса; 4) советник 1-го класса; 5) советник 2-го класса; 6) первый секретарь 1-го класса; 7) первый секретарь 2-го класса; 8) второй секретарь 1-го класса; 9) второй секретарь 2-го класса; 10) третий секретарь; 11) атташе.

**Дипломатия** – 1) совокупность средств, приемов и методов, применяемых с учетом конкретных условий для достижения внешнеполитических целей государства; 2) официальная деятельность глав государств и правительств, специальных органов внешних сношений по осуществлению целей внешней политики государств и защите их интересов; 3) система взаимоотношений между суверенными государствами, основанная на взаимном обмене постоянными дипломатическими представителями. Дипломатию в международных отношениях часто связывают с искусством ведения переговоров для предотвращения или урегулирования конфликтов, поисков согласия и взаимоприемлемых решений, расширения и углубления международного сотрудничества.

**Дисциплинарная ответственность государственного (муниципального) служащего** – форма правового воздействия на государственного (муниципального) служащего, нарушающего служебную дисциплину, предусматривающая применение к нему дисциплинарного взыскания за совершенный им дисциплинарный поступок (противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение служебных обязанностей).

**Должностной регламент** – локальный нормативный акт, устанавливающий требования к служебной профессиональной деятельности государственных служащих.

**Должностной рост гражданских служащих** – 1) замещение должности государственной службы более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой; 2) изменение должностного статуса гражданского служащего, сопровождающееся повышением его социальной роли и степени влияния (авторитета). Должностной рост является одним из важных стимулов к эффективной деятельности гражданских служащих.

**Должность гражданской службы** – совокупность административных обязанностей, прав и ответственности гражданского служащего по обеспечению деятельности лиц, замещающих государственные должности, оказанию услуг населению, а также исполнению полномочий государственного органа.

**Должность муниципальной службы** – должность в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования, которая образуется в соответствии с уставом муниципального образования, с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность. Должности муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте РФ, утверждаемым законом субъекта РФ.

**Законодательство о гражданской службе** – совокупность действующих в Российской Федерации нормативных правовых актов, регулирующих отношения, связанные с гражданской службой. К этим актам относятся: 1) Конституция РФ; 2) Федеральный закон № 58-ФЗ; 3) Федеральный закон № 79-ФЗ; 4) другие федеральные законы, в том числе федеральные законы, регулирующие особенности прохождения государственной гражданской службы; 5) указы Президента РФ; 6) постановления Правительства РФ; 7) нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти; 8) конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ; 9) нормативные правовые акты государственных органов.

**Замещение должности государственной (муниципальной) службы** – способ приобретения гражданином статуса государственного (муниципального) служащего (на определенный или неопределенный срок).

**Запреты, связанные с государственной (муниципальной) службой** – закрепленные в нормативных правовых актах категорические требования к государственным (муниципальным) служащим не совершать каких-либо действий и свести определенную деятельность, несоблюдение которых влечет за собой юридическую ответственность.

**Индивидуальный служебный спор** – неурегулированные разногласия между представителем нанимателя и гражданским служащим либо гражданином, поступающим на гражданскую службу или ранее состоявшим на гражданской службе, по вопросам применения федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и связанных с ней, служебного контракта, о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных служебных споров.

**Испытание при поступлении на гражданскую службу** – процедура проверки соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы. Она может быть обусловлена соглашением сторон при издании акта о назначении на должность гражданской службы и заключении служебного контракта. Условие об испытании указывается в акте о назначении на должность гражданской службы и служебном контракте. Отсутствие в акте о назначении на должность гражданской службы и служебном контракте условия об испытании означает, что гражданский служащий принят без испытания.

**Кадровая политика в системе государственной (муниципальной) службы** – деятельность и отношения субъектов кадровой политики в государственной (муниципальной) службе, направленные на формирование и востребование ее кадров, их профессиональных способностей в соответствии с целями, задачами и функциями государственных (муниципальных) органов. В кадровой политике в системе государственной (муниципальной) службы выражается позиция государства по отношению к ее кадровому составу.

**Кадровая служба государственного (муниципального) органа** – структурное подразделение государственного

(муниципального) органа, призванное управлять его персоналом в рамках избранной кадровой политики.

**Кадровое обеспечение государственной (муниципальной) службы** – комплекс действий государственных (муниципальных) органов, направленных на удовлетворение их потребности в кадрах государственной (муниципальной) службы определенной специализации и квалификации, система целенаправленных кадровых процессов по прогнозированию, планированию подготовки и поиску кадров государственной (муниципальной) службы, обновлению и сохранению преемственности в деятельности государственных (муниципальных) служащих, их профессиональному развитию, стимулированию качества труда и служебного продвижения.

**Кадровые процессы в системе государственной (муниципальной) службы** – совокупность изменений во времени и пространстве кадрового состава государственной (муниципальной) службы, кадровой политике и кадровой работе в государственных (муниципальных) органах.

**Кадровый потенциал государственной (муниципальной) службы** – интегральная характеристика имеющихся кадров государственной (муниципальной) службы и невостребованных их профессионально-личностных возможностей и еще не реализованных способностей к эффективному выполнению задач и функций государственного (муниципального) органа.

**Кадровый резерв на государственной службе** – специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников органов государственной власти, прошедшая специальную подготовку, обладающая необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на более высокие должности государственной службы.

**Кадровый резерв на муниципальной службе** – отобранная на основании соответствующих критериев и квалификационных требований группа перспективных муниципальных служащих и в особых случаях других лиц, которые после определенной целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы.

**Кадровый состав государственной (муниципальной) службы** – характеристика специфических черт, количественных и качественных параметров кадров государственной (муниципальной)

службы; совокупность людей (рассматриваемая с количественной или качественной стороны), из которых состоит государственная (муниципальная) служба.

**Кадры государственной (муниципальной) службы** – часть состава персонала государственных (муниципальных) органов, обладающая необходимым уровнем профессиональной подготовки и имеющая статус государственных (муниципальных) служащих.

**Карьера государственных (муниципальных) служащих** – результат осознанной позиции и служебной деятельности человека в государственных (муниципальных) органах, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Карьеризм** – продвижение в какой-либо сфере к более высокому положению на основе роста профессионального мастерства, развития способностей и личностных качеств, а путем использования неправовых и аморальных средств.

**Категории должностей гражданской службы** – деление должностей по специализации деятельности в системе гражданской службы: руководители, помощники (советники), специалисты и обеспечивающие специалисты. *Руководители* – должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий. *Помощники (советники)* – должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей. *Специалисты* – должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий. *Обеспечивающие специалисты* – должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного,

финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий.

**Квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы** – требования, которые предъявляются к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей. Эти требования устанавливаются муниципальными правовыми актами на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определяются законом субъекта РФ в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы.

**Квалификационные требования к должностям гражданской службы** – требования, которые устанавливаются в зависимости: 1) от уровня профессионального образования; 2) стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности; 3) профессиональных знаний и навыков их применения, необходимых при исполнении должностных обязанностей. Квалификационные требования к должностям гражданской службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы.

**Квалификационный экзамен гражданского служащего** – испытание, проводимое по мере необходимости (не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года) с целью решения вопроса о присвоении гражданскому служащему первого или очередного классного чина по замещаемой должности гражданской службы.

**Классификация должностей гражданской службы** – предусматриваемое законодательством Российской Федерации распределение должностей государственной гражданской службы по различным группам в зависимости от служебной роли в государственном управлении. В соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ должности гражданской службы делятся по трем основаниям на категории, группы и классные чины.

**Классификация должностей муниципальной службы** – законодательно устанавливаемая группировка должностей муниципальной службы. Должности муниципальной службы

подразделяются на следующие группы: 1) высшие должности муниципальной службы; 2) главные должности муниципальной службы; 3) ведущие должности муниципальной службы; 4) старшие должности муниципальной службы; 5) младшие должности муниципальной службы.

**Классные чины гражданской службы** – персонально присваиваемые в соответствии с замещаемой должностью в пределах группы должностей гражданской службы по результатам государственного квалификационного экзамена чины (служебные разряды, классы). Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы высшей группы, присваивается классный чин гражданской службы – *действительный государственный советник РФ 1, 2 и 3-го класса*. Гражданским служащим, замещающим должности федеральной гражданской службы главной группы, присваивается классный чин гражданской службы – *государственный советник РФ 1, 2 и 3-го класса*. Гражданским служащим, замещающим должности гражданской службы ведущей группы, присваивается классный чин гражданской службы – *советник государственной гражданской службы РФ 1, 2 и 3-го класса*. Гражданским служащим, замещающим должности гражданской службы старшей группы, присваивается классный чин гражданской службы – *референт государственной гражданской службы РФ 1, 2 и 3-го класса*. Гражданским служащим, замещающим должности гражданской службы младшей группы, присваивается классный чин гражданской службы – *секретарь гражданской службы РФ 1, 2 и 3-го класса*.

**Конкурс на замещение вакантной должности государственной (муниципальной) службы** – законодательно установленный особый порядок отбора кандидатов на вакантные должности государственной (муниципальной) службы на альтернативной основе, обеспечивающий право граждан на равный доступ к государственной (муниципальной) службе и имеющий целью выявить для замещения этих должностей наиболее достойных и способных лиц из числа участников. Данный конкурс проводится конкурсной комиссией в порядке, установленном актом соответствующего государственного (муниципального) органа. В ходе конкурса осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной (муниципальной) службы,

их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности государственной (муниципальной) службы.

**Контроль в государственной (муниципальной) службе** – 1) проверка выполнения должностных обязанностей государственными (муниципальными) служащими; 2) элемент управления государственной (муниципальной) службой как системой, формирующейся по принципу обратной связи.

**Конфликт интересов на государственной (муниципальной) службе** – ситуация, при которой личная заинтересованность государственного (муниципального) служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного (муниципального) служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта РФ или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта РФ или Российской Федерации.

**Коррупция** – а) злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами; б) совершение деяний, указанных в пункте а), от имени или в интересах юридического лица.

**Коррупция в государственных (муниципальных) органах** – преступная деятельность в органах государственной власти (органах местного самоуправления), выражающаяся в использовании их должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

**Личное дело гражданского служащего** – сгруппированные определенным образом документы персонального учета, содержащие сведения о лице, занимающем соответствующую должность гражданской службы, и его трудовой деятельности.

**Менталитет государственного (муниципального) служащего** – состояние сознания государственного (муниципального) служащего.

**Меры поощрения государственного (муниципального) служащего** – публичное признание заслуг, оказание почета как отдельным государственным (муниципальным) служащим, так и коллективу государственных (муниципальных) служащих в форме законодательно установленных форм поощрения, льгот и преимуществ.

**Механизм кадрового обеспечения муниципальной службы** – определенный порядок, или комплекс реализуемых органами местного самоуправления на практике принципов, мер (правовых, организационных, социально-экономических, воспитательных и др.), форм и методов в области работы с кадрами муниципальной службы.

**Мотивация деятельности государственного (муниципального) служащего** – внутреннее побуждение, система мотивов в совокупности с внешним побуждением (стимулированием), обеспечивающая то или иное отношение к деятельности государственного (муниципального) служащего.

**Муниципальная служба** – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

**Государственный (муниципальный) аппарат** – совокупность государственных (муниципальных) органов и их должностных лиц, наделенных властными полномочиями.

**Муниципальный служащий** – гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета. Лица, исполняющие обязанности по техническому обеспечению деятельности органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований, не замещают должности муниципальной службы и не являются муниципальными служащими.

**Ненормированный служебный день** – особый режим работы, в соответствии с которым государственный (муниципальный)

служащий по распоряжению представителя нанимателя может эпизодически привлекаться к исполнению своих должностных обязанностей за пределами нормальной продолжительности служебного времени.

**Нормативно-правовое обеспечение государственной (муниципальной) службы** – систематизированная совокупность нормативных правовых актов, регламентирующих комплекс общественных отношений, связанных с организацией и функционированием государственной (муниципальной) службы, ее развитием и совершенствованием.

**Организация государственной (муниципальной) службы** – система норм, способов, процедур, правил, стандартов, выработанная и реализуемая в целях упорядочения, регулирования и координации действий субъектов управления государственной (муниципальной) службой, построения и осуществления взаимосвязей между ними и государственными (муниципальными) служащими.

**Организация рабочего места государственного (муниципального) служащего** – совокупность мероприятий по оснащению рабочего места государственного (муниципального) служащего средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

**Персонал государственного (муниципального) органа** – личный состав работников государственного (муниципального) органа. Сюда относятся как лица, замещающие в данном органе должности государственной (муниципальной) службы, так и работающие в нем на иных должностях.

**Персональные данные государственного (муниципального) служащего** – информация, необходимая представителю нанимателя (работодателю) в связи с исполнением государственным (муниципальным) служащим обязанностей по замещаемой должности государственной (муниципальной) службы и касающаяся конкретного государственного (муниципального) служащего.

**Повышение квалификации государственных (муниципальных) служащих** – обновление теоретических и практических знаний государственных (муниципальных) служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий. Повышение

квалификации осуществляется при появлении у государственного (муниципального) служащего дополнительных служебных функций на замещаемых должностях государственной (муниципальной) службы или при необходимости предстоящих должностных перемещений в пределах определенной группы должностей.

**Правовое регулирование государственной (муниципальной) службы** – процесс целенаправленного воздействия государственных (муниципальных) органов правовыми средствами и методами на общественные отношения, связанные с государственной (муниципальной) службой, с целью их стабилизации и упорядочения.

**Правовой статус государственного (муниципального) служащего** – правовое положение государственного (муниципального) служащего, характеризующееся совокупностью предусмотренных в Конституции РФ, федеральных законах, конституциях (уставах) и законах субъектов РФ, муниципальных правовых актах его прав и обязанностей, форм деятельности, ограничений и запретов, связанных с осуществлением полномочий, гарантий и поощрений, видов ответственности.

**Правовые основы муниципальной службы в Российской Федерации** – совокупность действующих в Российской Федерации нормативных правовых актов, регулирующих отношения, связанные с муниципальной службой, включающая в себя: Конституцию РФ, Федеральный закон № 25-ФЗ и другие федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ, уставы муниципальных образований, решения, принятые на сходах граждан, и иные муниципальные правовые акты.

**Правоохранительная служба** – вид федеральной государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах, службах и учреждениях, осуществляющих функции по обеспечению безопасности, законности и правопорядка, по борьбе с преступностью, по защите прав и свобод человека и гражданина.

**Предмет науки гражданской службы** – государственная административная власть или объективные законы, принципы и нормы гражданской службы.

**Представитель нанимателя** – руководитель государственного органа, лицо, замещающее государственную должность, либо их представитель, осуществляющие полномочия нанимателя от имени Российской Федерации и субъекта РФ.

**Принципы государственной (муниципальной) службы** – основополагающие требования, которыми руководствуются государственные (муниципальные) служащие в процессе своей профессиональной деятельности; исходные идеи, положения, установления, выражающие объективные закономерности развития государственной (муниципальной) службы и определяющие научно обоснованные направления реализации компетенции, целей и функций государственных (муниципальных) органов. В данных принципах выражены необходимые основания функционирования аппарата государственного (муниципального) управления.

**Противодействие коррупции** – деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий: а) по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции); б) по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией); в) по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

**Профессиональная переподготовка государственных (муниципальных) служащих** – получение дополнительных к базовому высшему образованию знаний, позволяющих присвоить государственному (муниципальному) служащему новую специализацию и (или) квалификацию. Профессиональная переподготовка государственных (муниципальных) служащих осуществляется на основе договоров, заключаемых государственными (муниципальными) органами и соответствующими образовательными учреждениями. Формы и методы профессиональной переподготовки устанавливаются образовательным учреждением, в котором осуществляется обучение, в зависимости от сложности образовательных программ и в соответствии с потребностями государственных органов на основании заключенных договоров.

**Профессиональная подготовка кадров для государственной (муниципальной) службы** – процесс обучения гражданина

профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной (муниципальной) службы.

**Профессиональная этика государственной и муниципальной службы** – система моральных принципов, норм и правил поведения государственных и муниципальных служащих с учетом особенностей их профессиональной деятельности и конкретной ситуации.

**Профессиональный этикет** – совокупность специфических правил, регламентирующих служебное поведение, внешние проявления взаимоотношений между людьми в процессе их профессиональной деятельности, во всем многообразии форм служебного общения.

**Профессиональные знания на государственной и муниципальной службе** – целостная и систематизированная совокупность знаний в области государства и права, науки управления, политологии, экономики, социологии, психологии о теории и практике реализации полномочий органов государственной власти и органов местного самоуправления. Наряду с фундаментальными знаниями чрезвычайно важно, чтобы государственные и муниципальные служащие твердо знали свои задачи, функции, права и обязанности по замещаемой должности, способы и средства ее исполнения.

**Профессиональная культура государственной (муниципальной) службы** – комплекс ценностей и норм служебного поведения, принимаемых и разделяемых государственными (муниципальными) служащими определенного государственного (муниципального) органа и являющихся продуктом их совместной деятельности.

**Профессиональные навыки на государственной (муниципальной) службе** – умения государственного (муниципального) служащего, осуществляемые им автоматически в режиме реального служебного времени. Навыки приобретаются в процессе практической служебной деятельности в условиях типичных управленческих ситуаций, позволяют экономить служебное время, сводить до минимума ошибки и просчеты.

**Профессиональные умения на государственной службе** – профессиональные знания государственного служащего,

воплощенные в решение конкретных служебных задач в соответствии с замещаемой должностью. Например, умение государственного служащего вникнуть в суть управленческой ситуации, проанализировать ее и предложить законное и целесообразное решение.

**Прохождение государственной (муниципальной) службы** – последовательная смена государственным (муниципальным) служащим должностей в процессе реализации им нормативных правовых требований, в соответствии с которыми осуществляются его права и обязанности.

**Рабочее время государственного (муниципального) служащего** – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого государственные (муниципальные) служащие обязаны выполнять порученную им работу.

**Реестр должностей муниципальной службы в субъекте РФ** – перечень наименований должностей муниципальной службы, классифицированных по органам местного самоуправления, избирательным комиссиям муниципальных образований, группам и функциональным признакам должностей, определяемым с учетом исторических и иных местных традиций.

**Реестр должностей федеральной гражданской службы** – перечень должностей федеральной гражданской службы, распределенный по государственным органам, категориям, группам и иным признакам. Существует три вида реестров: федеральный, региональный (субъектов РФ) и сводный, объединяющий первые два.

**Реестр муниципальных служащих** – перечень сведений о муниципальных служащих, в том числе о включенных в резерв на выдвижение на вышестоящие должности муниципальной службы и о находящихся в отставке.

**Репутация государственного служащего** – сложившееся у окружающих мнение о профессиональном и нравственном облике государственного служащего, основанное на опыте взаимодействия с ним.

**Реформирование государственной (муниципальной) службы** – преобразование института государственной (муниципальной) службы в целях ее совершенствования, вводимое законодательным путем и представляющее собой совокупность последовательных

действий государственных (муниципальных) органов по его реорганизации на определенном этапе развития.

**Ротация кадров государственной службы** – поочередное пребывание в какой-либо должности государственной службы, перемещение государственных служащих по должностям государственной службы в соответствии с интересами государственных органов.

**Самоменеджмент государственного (муниципального) служащего** – целенаправленное и последовательное применение государственным (муниципальным) служащим испытанных наукой и практикой методов управления в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

**Система государственной службы Российской Федерации** – совокупность видов государственной службы, установленных законодательством Российской Федерации. В соответствии с Федеральным законом № 58-ФЗ она включает в себя государственную гражданскую службу, военную службу и правоохранительную.

**Служебная дисциплина на гражданской службе** – обязательное для гражданских служащих соблюдение правил служебного распорядка, исполнение должностного регламента, установленных в соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ и служебным контрактом.

**Служебная проверка** – деятельность в рамках дисциплинарного производства, которая проводится по решению представителя нанимателя или по письменному заявлению гражданского служащего.

**Служебное время гражданского служащего** – время, в течение которого гражданский служащий в соответствии со служебным распорядком государственного органа или графиком службы либо условиями служебного контракта должен исполнять свои должностные обязанности. Нормальная продолжительность служебного времени не может превышать 40 часов в неделю. Для гражданского служащего устанавливается пятидневная рабочая неделя.

**Служебный контракт** – соглашение между представителем нанимателя и гражданином, поступающим на государственную гражданскую службу, о прохождении гражданской службы, которое заключается по результатам конкурса, но лишь на основе акта государственного органа о назначении гражданина на должность гражданской службы.

**Сотрудники дипломатической службы** – дипломатические работники, а также иные федеральные гражданские служащие, замещающие в центральном аппарате МИД России, заграничных представлений МИД России, территориальных органах МИД России должности федеральной гражданской службы, по которым предусмотрено присвоение классных чинов федеральной гражданской службы.

**Социально-правовой контроль** – этап деятельности гражданских служащих, который направлен на обнаружение и ликвидацию отклонений от принятых целей и норм; проверка качества государственной деятельности посредством сопоставления фактически достигнутых результатов с теми стандартами, которые были поставлены в государственных решениях.

**Социально-правовой статус гражданского служащего** – установленные и гарантированные государством меры должного и возможного поведения работника в области государственно-служебных отношений. Его основу составляют восемь групп государственно-служебных норм, которые определяют права, обязанности, ограничения, запреты, требования, ответственность, социальную защищенность (экономическое обеспечение) и гарантии гражданского служащего.

**Функции государственной (муниципальной) службы** – основные направления государственной (муниципальной) службы, осуществляемые для достижения ее целей; основные направления воздействия государственных (муниципальных) служащих на общественные отношения для достижения целей и задач государства. Функции государственной (муниципальной) службы в значительной мере совпадают с функциями органов государственной власти (органов местного самоуправления), поскольку она согласно действующему законодательству призвана обеспечивать их полномочия.

**Цели государственной (муниципальной) службы** – желаемые (конечные) результаты, на которые преднамеренно направлен процесс развития государственной (муниципальной) службы.

**Ценности государственной (муниципальной) службы** – система социально обусловленных и относительно устойчивых ориентиров, являющихся мерилем оценок и критерием выбора наиболее предпочтительного способа деятельности в системе государственной (муниципальной) службы.

**Штат государственного (муниципального) органа** – перечень наименований и количество должностей государственного (муниципального) органа.

**Этический кодекс государственного служащего** – свод духовно-нравственных принципов, моральных норм, нравственных стандартов поведения государственного служащего, необходимых для успешного осуществления им своей профессиональной деятельности.

**Юридическая ответственность государственных (муниципальных) служащих** – применение к государственному (муниципальному) служащему, совершившему правонарушение, мер государственного принуждения, предусмотренных санкцией нарушенной нормы, в установленном законом порядке.

## Рекомендуемая литература

1. Войтович, В. Ю. Основы муниципальной службы : электронное учебное пособие [Электронный ресурс] / В. Ю. Войтович, А. А. Иванова, А. А. Мухин. – Ижевск : Удмуртский государственный университет. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/983/63983>
2. Волков, А. М. Административное право : учебник / А. М. Волков, А. С. Дугенец. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 288 с.
3. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методические указания. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 46 с.
4. Годунова, Ю. Ю. Конфликт интересов на государственной службе // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2016. – № 2. – С. 15-16.
5. Игнатов, В. Г. Государственная и муниципальная служба России: история и современность : учебное пособие / В. Г. Игнатов. – 5-е изд., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 400 с.
6. Ильяков, А. Д. Конфликт интересов на государственной службе. – М. : Проспект, 2017. – 128 с.
7. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / Г. А. Бойко, П. Г. Демидова, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с.
8. Купряева, М. Н. Государственная и муниципальная служба : методические указания для выполнения курсовой работы. – Кинель : РИО Самарской ГСХА, 2018. – 22 с.
9. Наумов, С. Ю. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие / С. Ю. Наумов [и др.]. – М. : Дашков и К°, 2016. – 554 с.
10. Очаковский, В. А. Конфликт интересов на государственной гражданской службе / В. А. Очаковский, А. А. Пильщикова // Законность и правопорядок в современном обществе. – 2016. – № 34. – С. 29-35.
11. Старилов, Ю. Н. Государственная служба и служебное право : учеб. пособие / Ю. Н. Старилов. – М. : Норма, 2017. – 240 с.
12. Соловьев, А. В. Конфликт корыстных интересов на государственной и муниципальной службе. Природа и способы преодоления. – М. : Проспект, 2018. – 256 с.
13. Шевченко, Р. Н. Понятие конфликта интересов в российской правовой доктрине // Законность и правопорядок в современном обществе. – 2016. – № 34. – С. 95-100.

## Алфавитно-предметный указатель

- Акт 5  
Администрация 11, 43  
Анкета 16, 54  
Благоустройство 25  
Бюджет 52  
Выслуга 36  
Ведущий 49  
Гражданство 21, 40  
Голосование 45  
Гуманистичность 62  
Должность 9, 11, 21, 30, 45  
Департамент 13  
Жизнь 20  
Жительство 54  
Жалоба 85  
Заявление 20, 50  
Замещение 21, 30  
Здоровье 40  
Институт 11  
Информация 18, 25  
Имидж 43  
Избрание 21  
Компетентность 6, 9  
Комиссия 32  
Категория 11  
Коммуникативность 14  
Контракт 18, 40  
Конфликт 21  
Коррупция 41  
Лицо 72  
Моделирование 15  
Международный 23, 27  
Механизм 62  
Муниципальный 53  
Нарушение 20  
Наниматель 22, 26, 41  
Орган 6, 20, 22, 52  
Отдел 32  
Объявление 16, 20, 23  
Ответственность 23  
Приоритет 9  
Полномочия 24, 48  
Процедура 30  
Претендент 29, 51  
Референт 17  
Регламент 26  
Резерв 30  
Работодатель 47  
Служащий 12, 23, 44  
Страхование 34  
Советник 17  
Суд 21  
Собрание 24  
Статус 28, 48, 50  
Тайна 19, 31, 42  
Тестирование 30  
Труд 32  
Указ 9  
Условия 57  
Урегулирование 21, 24, 82  
Увольнение 25  
Федеральный 20, 42, 58  
Факт 58  
Формирование 66  
Характер 34  
Цель 53  
Человек 52  
Ценность 126  
Эксперт 45  
Элита 67  
Эстафета 75  
Юридический 117  
Язык 29  
Ядро 64

## Оглавление

Предисловие.....	3
1. Государственная служба: понятие, виды, правовые основы.....	5
2. Должности государственной гражданской службы Российской Федерации.....	11
3. Правовой статус государственного гражданского служащего.....	18
4. Поступление на государственную гражданскую службу...	29
5. Прохождение государственной гражданской службы Российской Федерации.....	35
6. Муниципальная служба: сущность и основы организации.	47
7. Прохождение муниципальной службы в Российской Федерации.....	54
8. Кадровая политика на государственной гражданской и муниципальной службе.....	61
9. Профессиональная этика и противодействие коррупции на государственной и муниципальной службе.....	68
Итоговый тест по курсу «Государственная и муниципальная служба».....	83
Вопросы к экзамену по дисциплине «Государственная и муниципальная служба».....	91
Тематика рефератов по дисциплине «Государственная и муниципальная служба».....	93
Тематика курсовых работ по дисциплине «Государственная и муниципальная служба».....	94
Глоссарий.....	97
Рекомендуемая литература.....	117
Алфавитно-предметный указатель.....	118

Учебное издание

**Купряева Мария Николаевна**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 23.11.2021. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 6,98, печ. л. 7,5.

Тираж 300. Заказ №266.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в издательско-библиотечном центре ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

E-mail: ssaariz@mail.ru



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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

И. Н. Мамай, О. В. Мамай

# ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

Методические указания  
для проведения лабораторных работ

Кинель  
ИБЦ Самарского ГАУ  
2021

УДК 351/354  
ББК 65.386  
М22

*Рекомендовано  
учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

**Мамай, И. Н.**

**М22** Электронное правительство : методические указания / И.Н. Мамай, О.В. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 24 с.

В методических рекомендациях приведено подробное описание структуры и методики проведения лабораторных работ, направленных на формирование базовых знаний и компетенций в области цифровизации органов государственного и муниципального управления.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы цифровизации и автоматизации органов государственного и муниципального управления.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021  
© Мамай И. Н., Мамай О. В., 2021

## Предисловие

Методические указания для проведения лабораторных работ по дисциплине «Электронное правительство» составлены в соответствии с требованиями основных профессиональных образовательных программ обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Целью освоения дисциплины «Электронное правительство» является формирование базовых знаний и компетенций в области цифровизации органов государственного и муниципального управления.

Изучение дисциплины направлено на выработку следующих компетенций:

- способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

- способность использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг;

- способность осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

Методические указания содержат методологию проведения лабораторных работ, тематику для написания рефератов, задания для выработки практических навыков, контрольные вопросы для самопроверки.

Издание представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы цифровизации и автоматизации органов государственного и муниципального управления.

## Тема 1. Концепция Информационного общества

**Цель:** ознакомить обучающихся с особенностями концепции информационного общества, моделями информационного общества разных стран.

**Перечень изучаемых вопросов:** Формирование информационного общества как закономерность современности. Особенности информационного общества в контексте политических процессов. Развитие процессов непосредственной (прямой) демократия и демократия участия. Культурно-цивилизационные и национальные модели информационного общества: модель континентальной Европы как оптимального баланса государственного контроля и рынка; атлантическая модель максимальной либерализации информационного рынка; восточно-азиатская модель сотрудничества государства и бизнеса. Концепция и практика электронного правительства. Расширение доступности информации о деятельности власти, поддержка и усиление обратной связи между властью и обществом; обеспечение участия граждан в деятельности органов публичной власти.

**Задание 1.1.** Изучите сайты электронного правительства Азербайджана (<https://www.e-gov.az/>), Великобритании (<http://www.gateway.gov.uk/>), Швейцарии (<http://www.egovemment.ch/de/>), Сингапура (<http://www.egov.gov.sg/>) и выявите в них специфические черты, характерные для Западноевропейской, Американской и Восточно-азиатской модели информационного общества.

**Задание 1.2.** Сопоставьте два концептуальных понятия: «информационное общество» и «сетевое общество»; найдите различия и сходства. Результат оформите в виде таблицы.

### Тематика рефератов

1. Формирование информационного общества как закономерность современности.
2. Особенности информационного общества в контексте политических процессов.
3. Современные тенденции в развитии информационного общества: глобальный и национальный уровни.
4. Культурно-цивилизационные и национальные модели информационного общества.
5. «Электронное правительство» и «Электронное государственное управление»: соотношение понятий.

### Контрольные вопросы

1. Какие существуют критерии перехода к информационному обществу?
2. В чем суть Западноевропейской, Американской и Восточноазиатской модели развития информационного общества?
3. Что представляет собой термин «электронное правительство», термин «концепция электронного правительства»?
4. Какое мировое событие дало мощный толчок к распространению концепции электронного правительства в общепланетарном масштабе?
5. Для чего нужно расширять доступность информации о деятельности власти?

### Тема 2. Стратегия развития информационного общества

*Цель:* дать обучающимся представление о стратегии развития информационного общества, ознакомить с основными нормативными документами, регулирующими становление информационного общества.

*Перечень изучаемых вопросов:* Трансформация системы государственного управления в условиях информационного общества. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, утвержденная Президентом Российской Федерации 7 февраля 2008 г. № Пр-212; Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы, утвержденная Указом Президента № 203 от 09.05.2017; Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002-2010 годы)», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 28 января 2002 г. № 65 (с изменениями на 9 июня 2010 года). Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 632-р. Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020)», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 октября 2010 г. № 1815-р.

**Задание 2.1.** Изучите два документа: «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» от 7 февраля 2008 года и «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» от 09 мая 2017. Выявите в их содержании сходства и различия.

**Задание 2.2.** Изучите Государственную программу Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020)» от 20 октября 2010 с изменениями от 2021 г. Определите в данной программе положения, которые:

а) непосредственно задают стратегические направления для развития информационно-коммуникационных технологий в политической сфере;

б) прямо или косвенно касаются вопросов развития электронного государственного управления, электронного правительства в России

#### **Тематика рефератов**

1. Этапы создания и реализации Федеральной целевой программы «Электронная Россия».

2. Стратегия развития электронного правительства в контексте принятия Государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020)» с изменениями от 2021 г.

3. Стратегия и тактика развития информационного общества в России в современных условиях.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается трансформация системы государственного управления в условиях информационного общества?

2. Какие ключевые положения содержатся в документе «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»?

3. Какая роль отводится электронному правительству в стратегии развития информационного общества в России?

4. В чем суть Концепции формирования в Российской Федерации электронного правительства до 2010 года?

5. Для чего разрабатывалась и принималась Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002-2010 годы)»?

6. Что собой изначально представляла российская национальная система электронного правительства?

7. Каково функциональное предназначение интернет-сайтов / порталов органов государственной и муниципальной власти?

### **Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение развития электронного правительства**

**Цель:** ознакомить обучающихся с нормативно-правовым обеспечением формирования и развития электронного правительства в России и за рубежом.

**Перечень изучаемых вопросов:** Международные нормативно-правовые акты в сфере информатизации общества. Нормативно-правовые акты межведомственного и ведомственного характера и их роль в развитии и электронного правительства. Роль и место подзаконных актов в обеспечении развития электронного правительства. Уровни правовой системы России, регламентирующие развитие электронного правительства. Нормативно-правовое регулирование создания и применения информационных технологий в социально-политической, общественной сфере.

**Задание 3.1.** Изучите Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» и выделите в нем положения, непосредственно касающиеся развития в России электронного правительства.

**Задание 3.2.** Изучите Концепцию развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2013 г. № 2516-р) и проанализируйте механизм ее реализации на уровне субъекта Федерации, на уровне муниципального образования.

**Задание 3.3.** Ознакомьтесь с содержанием международной Хартии глобального информационного общества (Окинава, 2000 г.) и определите, какие ее положения еще не нашли реализации в российском законодательстве.

#### **Тематика рефератов**

1. Международные нормативно-правовые акты в сфере развития электронного правительства.
2. Законодательные и подзаконные акты, регламентирующие деятельность электронного правительства в России.
3. Нормативно-правовые акты межведомственного и ведомственного характера и их роль в развитии и электронного правительства.

4. Информационное право в России: этапы становления и развития.

5. Нормативное творчество в сфере электронного правительства на региональном уровне.

#### **Контрольные вопросы**

1. В какой период времени началась складываться российская законодательная база для электронного правительства? И что этому предшествовало?

2. В чем особенность международно-правовых актов, на базе которых разрабатывалась национальная правовая система регулирования электронного правительства?

3. Какие нормативно-правовые акты регулируют доступ граждан к государственной информации?

4. Какие уровни можно выделить в современной российской политико-правовой системе, регулирующей сферу развития электронного правительства?

5. Какова роль Федерального закона «Об электронной подписи» в процессе развития электронного правительства?

#### **Тема 4. Система органов государственной власти, регулирующих развитие электронного правительства**

*Цель:* дать обучающимся представление о системе органов государственной власти, обеспечивающих функционирование и развитие электронного правительства.

*Перечень изучаемых вопросов:* Система и полномочия органов государственной власти, обеспечивающих развитие электронного правительства. Задачи, решаемые Президентом, Парламентом, Правительством Российской Федерации в сфере регулирования развития электронного правительства. Правительственная комиссия по проведению административной реформы. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Структура и направления деятельности Департамента развития электронного правительства Минкомсвязи. Органы власти, регулирующие развитие электронного правительства на региональном уровне.

**Задание 4.1.** Зайдите на сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (<https://digital.gov.ru/ru/>). Ознакомьтесь с информацией о работе министерства. Установите, с какими другими министерствами и ведомствами Минкомсвязь теснее всего сотрудничает по вопросам развития электронного правительства.

**Задание 4.2.** Зайдите на сайт Правительства Самарской области (<https://www.samregion.ru>), найдите раздел «Органы исполнительной власти», войдите в него. Там будут представлены региональные министерства, комитеты и иные органы исполнительной власти. Проанализируйте этот материал и определите: какие структуры задействованы в процессе информатизации Самарской области и развития электронного правительства?

#### **Тематика рефератов**

1. Органы государственной власти, регулирующие работу электронного правительства в России и Франции: сравнительный анализ.
2. История Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.
3. Этапы и направления реализации «Концепции развития механизмов предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде».
4. Структуры, регулирующие режим информационной прозрачности (транспарентности) деятельности органов власти.
5. Система органов власти по управлению региональной информатизацией.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой система органов государственной власти, обеспечивающих развитие электронного правительства на федеральном уровне?
2. Что представляет собой система органов государственной власти, обеспечивающих развитие электронного правительства на уровне субъекта Федерации?
3. Чем руководствуются органы исполнительной власти в процессе регулирования развития электронного правительства?
4. Какой орган исполнительной власти ответственен за развитие системы межведомственного электронного взаимодействия и инфраструктуры электронного правительства?
5. Какие направления деятельности осуществляет Департамент развития инфраструктуры электронного правительства Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России?

## Тема 5. Развитие инфраструктуры электронного правительства

**Цель:** выработать у обучающихся навыки работы с Единым порталом государственных услуг.

**Перечень изучаемых вопросов:** Инфраструктура электронного правительства в Российской Федерации. Единый портал государственных услуг. Электронные услуги. Электронный документ. Электронная подпись. Трехуровневая модель регистрации. Система межведомственного электронного взаимодействия. Единая система идентификации и аутентификации и Единая система нормативно-справочной информации. Национальная платформа распределенной обработки данных.

**Задание 5.1.** Найдите сайт «Электронное правительство. Госуслуги» в сети Интернет без применения его адреса в поисковых системах.

Выйдите на сайт «Электронное правительство. Госуслуги» через официальный сайт Правительства Самарской области.

Выйдите на сайт «Электронное правительство. Госуслуги» через сайт любого муниципального образования Самарской области.

Выйдите на сайт «Электронное правительство. Госуслуги» через сайт Федеральной миграционной службы, через любое региональное подразделение ФМС.

Найдите в социальной сети «ВКонтакте» страницу Портала госуслуг, проанализируйте ее работу.

**Задание 5.2.** Решите следующие задачи:

Гражданин Николай Т., удачно пройдя регистрацию на ЕПГУ, не смог получить код активации. Какие действия он должен предпринять?

Ольга М., заполняя несколько заявлений одновременно, не сумела их своевременно отправить и закрыла доступ к сайту ЕПГУ. Как девушке проще всего найти неотправленные заявления?

Пенсионерка Людмила Дмитриевна забыла свой пароль. Какие действия она должна выполнить по восстановлению пароля?

Гражданин Иванов, являясь начинающим в пользовании информационных технологий, не смог разобраться, что такое аккаунт и как получить код активации для выхода на сайт. Какие действия необходимо предпринять Иванову?

### **Тематика рефератов**

1. Место и роль инфраструктуры электронного правительства в развитии электронного государственного управления.
2. Единый портал государственных услуг.
3. Электронные услуги в государственной и коммерческой сферах.
4. Электронный документ в современной российской практике.
5. Роль Национальной платформы распределенной обработки данных в инфраструктуре электронного правительства России.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое инфраструктура электронного правительства? Что в нее входит?
2. Какие функции выполняет Единый портал государственных услуг?
3. Что такое трехуровневая модель регистрации?
4. Каковы основные принципы работы системы межведомственного электронного взаимодействия?
5. Чем отличается простая электронная подпись от усиленной? Какие виды усиленной электронной подписи Вы знаете?
6. Каково предназначение Единой системы идентификации и аутентификации?
6. Что представляет собой Единая система нормативно-справочной информации? Какие функции на нее возложены.

## **Тема 6. Развитие клиентоориентированности электронного правительства**

*Цель:* дать обучающимся представление о клиентоориентированности электронного правительства, изучить основные материалы об этом на едином портале государственных услуг.

*Перечень изучаемых вопросов:* Основные модули клиентоориентированности. Дистанционная подача заявления. Дистанционная запись на прием в ведомство. Дистанционное информирование. Дистанционная оплата. Дистанционное получение результата. Дистанционное обжалование. Открытая платформа госуслуг.

**Задание 6.1.** Изучите на ЕПГУ нормативно-правовые, методические и справочные материалы по работе в системе.

**Задание 6.2.** Внимательно посмотрите все обучающие ролики, представленные на ЕПГУ.

**Задание 6.3.** Изучите технологию межведомственного взаимодействия государственных и муниципальных учреждений при оказании государственной или муниципальной услуги.

**Задание 6.4.** Проанализируйте на ЕПГУ информационные материалы о должностных лицах, платных и бесплатных услугах.

#### **Тематика рефератов**

1. Дистанционная подача заявления.
2. Дистанционная запись на прием в ведомство.
3. Дистанционное информирование.
4. Дистанционная оплата.
5. Оптимизация приоритетных федеральных и региональных услуг.
6. Электронные платежи.
7. Информационные системы обратной связи

#### **Контрольные вопросы**

1. Что означает клиентоориентированность электронного правительства?
2. Какие можно выделить основные модули клиентоориентированности российского электронного правительства?
3. Что представляет собой сервис «Открытая платформа госуслуг»?
4. С какой целью формируется единое пространство доверия электронной подписи?
5. Какие функции выполняет Удостоверяющий центр?

### **Тема 7. Использование информационно-коммуникационных технологий в органах власти**

**Цель:** дать обучающимся представление об использовании информационно-коммуникационных технологий в органах власти, выработать навыки работы с системой электронного документооборота.

**Перечень изучаемых вопросов:** Информационная инфраструктура как условие функционирования электронного правительства. Электронный документ. Электронный документооборот. Система электронного документооборота (СЭД). Цели внедрения ИКТ в органы власти. Основные принципы электронного документооборота. Виды систем электронного документооборота. Факторы, влияющие на выбор СЭД.

**Задание 7.1.** Работа с Web-почтой.

а) зарегистрируйте почтовый ящик Web-почты на любых двух серверах: www.mail.ru, www.rambler.ru, www.yandex.ru и www.hotbox.ru.;

б) создайте и отправьте по одному письму с каждого ящика на другой электронный ящик;

в) изучите настройки Web-почты. Установите на каждом ящике «Автоответчик»;

г) создайте и отправьте электронное письмо с помощью почтового клиента в браузере Opera.

**Задание 7.2.** Создание нового документа в программе InfoPath.

а) создайте новую форму документа в InfoPath;

б) изучите работу с образцами форм;

в) потренируйтесь заполнить готовые формы: авансовый отчет, расчеты, рабочий листок и т.д.

**Задание 7.3.** Работа с конструктором в программе InfoPath.

а) создайте простой документ с помощью конструктора форм;

б) изучите работу с макетом;

в) изучите панель инструментов: макетная таблица, список, гиперссылка, рисунки, отдел и т.д.

**Задание 7.4.** Создание нового документа в программе Microsoft Office Publisher.

а) изучите принцип работы с публикацией для печати;

б) выполните пробную работу с публикациями: бланки, буклеты, бюллетени, календари, конверты, плакаты и другие.

**Задание 7.5.** Работа с набором макетов в программе Publisher.

а) создайте Web-документ в программе Publisher;

б) изучите Web-узлы и электронную почту;

в) выполните пробную работу с набором макетов.

**Задание 7.6.** Создание web-документа в программе Front Page.

а) создайте Web-документ в программе Front Page;

б) изучите работу с Web-узлом;

в) изучите последовательность действий при создании группы Web- страниц.

**Тематика рефератов**

1. Правовой статус документа, созданного в электронной форме.

2. Особенности согласования и подписания электронных документов.
3. Электронный архив в органах власти.
4. Работа с метаданными в органах государственной власти.
5. Особенности управления электронными документами.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое электронный документооборот? Электронный документ? Система электронного документооборота?
2. Каковы основные принципы электронного документооборота?
3. Какие задачи решает электронный документооборот в органах государственного управления?
4. На какие виды можно подразделить СЭД по функционалу и решаемым задачам?
5. Что представляет собой общая классификация систем электронного документооборота?
6. Какими требованиями руководствуются при выборе СЭД?
7. Каковы тенденции применения электронного документооборота в органах государственной власти и местного самоуправления?

### **Тема 8. Государственное управление на основе открытых данных**

**Цель:** выработать у обучающихся навыки работы с Единым порталом государственных и муниципальных услуг с использованием открытых данных.

**Перечень изучаемых вопросов:** Открытые данные. Хартия открытых данных. Пространство открытых государственных данных. Принципы открытых данных. Процедура и цели раскрытия данных. Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти. Реализация, соблюдение принципа открытости органами власти. Открытое правительство. Краудсорсинг.

#### **Задание 8.1.**

1. Зарегистрируйтесь на Едином портале государственных и муниципальных услуг. Получите ключ активации и активизируйте свою учетную запись.

2. Войдите в личный кабинет. В подразделе ОБЩИЕ ДАННЫЕ раздела МОИ ДАННЫЕ введите личные сведения и контактную информацию.

3. В подразделе ДОКУМЕНТЫ раздела МОИ ДАННЫЕ введите данные документов, удостоверяющих личность (паспорта и водительских прав).

4. В подразделе ТРАНСПОРТНЫЕ СРЕДСТВА раздела МОИ ДАННЫЕ введите данные о Вашем транспортном средстве (если оно у Вас имеется).

5. В разделе ГОСУДАРСТВЕННЫЕ УСЛУГИ найдите подраздел ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, затем откройте МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ РФ и при нем ФЕДЕРАЛЬНУЮ НАЛОГОВУЮ СЛУЖБУ. Здесь найдите ИНФОРМИРОВАНИЯ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА (ЕГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ) О СОСТОЯНИИ РАСЧЕТОВ ПО НАЛОГАМ, ПЕНЯМ И ШТРАФАМ. Узнайте свои налоги.

#### **Тематика рефератов**

1. «Открытое правительство» как доктрина государственного управления и как интернет-ресурс.

2. Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти.

3. Транспарентность органов государственной власти: теоретический и прикладной аспект.

4. Современные механизмы общественного контроля над деятельностью органов власти.

5. Краудсорсинг в сфере политики: российская практика

#### **Контрольные вопросы**

1. Как Вы понимаете понятие «открытые данные»?

2. Для чего нужна открытость и доступность государственных данных?

3. Какие преимущества получает система государственного управления при реализации принципов открытых данных?

4. Какие принципы открытых данных Вы знаете?

5. В чем состоит суть Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти?

6. Что должны предпринимать органы власти для соблюдения принципов открытости?

7. Что такое «Открытое правительство»? Какие задачи оно решает?

## **Тема 9. Перспективы развития электронного государственного управления**

**Цель:** дать обучающимся представление о перспективах развития электронного государственного управления, стратегии развития информационного общества.

**Перечень изучаемых вопросов:** Электронное правительство как опекаемое благо. Траектория развития электронного правительства в России. Стратегия формирования общественной потребности в сфере электронного правительства. Развитие информационного общества. Специфика сетевого общества. Цифровое правительство. Конкурентные преимущества цифрового правительства в условиях сетевого общества. Риски и неопределенность системы государственного управления. Манипуляция политическим поведением как средство приобщения граждан к электронным государственным услугам.

### **Задание 9.1.**

1. Создайте на ЕПГУ полный черновик на получение услуги выдачи или замены паспорта гражданина Российской Федерации.
2. Узнайте условия получения разрешения на временное трудоустройство для несовершеннолетних (муниципальная услуга).

### **Задание 9.2.**

1. Оформите полный черновик на получение услуги выдачи заграничного паспорта (федеральная услуга).
2. Узнайте свой ИНН (федеральная услуга).
3. Запишитесь на прием к врачу (муниципальная услуга) для проверки состояния своего здоровья.

### **Задание 9.3.**

1. Создайте полный черновик на получение услуги «Регистрация по месту жительства» (федеральная услуга).
2. Изучите как предоставляется информация из баз данных Самарской области о результатах единого государственного экзамена (региональная услуга).

### **Тематика рефератов**

1. Стратегия формирования общественной потребности в сфере электронного правительства.
2. Роль электронного правительства в развитие цифровой экономики.

3. Этапы становления в России электронного государственного управления.
4. Электронное правительство и электронная демократия: соотношение понятий.
5. Основные направления развития современной модели электронного правительства в России.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое опекаемые блага? Почему Электронное правительство России относится к опекаемым благам?
2. В чем заключается суть «цифрового правительства»? Чем оно отличается от электронного правительства?
3. Почему появление цифрового правительства в России может привести к смене всей парадигмы государственного управления?
4. При каких условиях развитие цифрового правительства может представлять опасность для системы государственного управления?
5. Какими средствами органы власти могут повышать уровень доверия граждан к системе электронного государственного управления?

## Словарь терминов и понятий

*ASP (Active Server Pages)* – активные серверные страницы. Технология, с помощью которой веб-мастер может динамически формировать автоматически обновляемые веб-страницы.

*G2C, G2B, G2G (Governmentto-Citizen, Government-toBusiness, Government-toGovernment)* – Правительство-Гражданин, Правительство-Бизнес, Правительство- Правительство) — системы деловых операций по сети Интернет, в которых в качестве субъектов выступают с одной стороны органы государственного управления, а с другой, соответственно, граждане, предприятия и другие органы управления.

*HTML (Hyper Text Markup Language)* – язык гипертекстовой разметки, способ описания документов в WWW. В документе могут быть определены части, главы, разделы, абзацы, списки, рисунки, таблицы, колоннитулы, индексы, содержание и т. д. Внутри каждого блока можно изменять шрифт, размер символов, цвет текста, выделять текст курсивом и/или делать его полужирным. Просмотр HTML- документа осуществляется с помощью веб-обозревателя.

*LDAP (Lightweight Directory Access Protocol)* – облегченный протокол доступа к каталогам. Протокол, описывающий структуру и способы использования каталогов общего назначения, хранящих разнообразную слабо структурированную информацию (о файлах, о товарах, о структуре и персонале организации, о видах деятельности и пр.). LDAP-каталоги могут быть распределены по многим серверам сети Интернет.

*XML (Extensible Markup Language)* – расширяемый язык разметки информации, предложенный консорциумом World Wide Web (W3C). Стандарт языка для обмена данными между различными приложениями.

*Безопасность* – желаемый уровень целостности, исключительности, доступности и эффективности для защиты данных от потерь, искажения, разрушения и несанкционированного использования.

*Брандмауэр* – система или комбинация систем, образующая в целях защиты границу между двумя или более сетями, предохраняя от несанкционированного попадания в сеть или предупреждая выход из неё пакетов данных. Используется также для разграничения доступа внутри корпоративной сети, при наличии в ней участков с информацией, требующей секретности.

*Веб-...* – приставка, обозначающая принадлежность к Всемирной паутине (World Wide Web, WWW) или к корпоративной сети обмена данными, организованной по принципу Всемирной паутины.

*Веб-обозреватель* – программа, используемая для навигации и просмотра различных Интернет- ресурсов. Веб-обозреватель считывает HTML- документ и форматирует его для представления пользователю. Наибольшее распространение получили веб-обозреватели Microsoft Internet Explorer (около 90% пользователей), Netscape Navigator, Opera.

*Веб-страница* – HTML-документ, доступный по Интернету.

*Веб-узел* – набор связанных между собой информационных онлайн-вых ресурсов, предназначенных для просмотра через компьютерную сеть с помощью специальных программ — веб-обозревателей. Веб-узел может представлять собой набор документов в электронном виде, онлайн-ую службу.

*Веб-сервер* – программное приложение, обеспечивающее работу одного или нескольких веб-узлов.

*Всемирная паутина, WWW, World Wide Web* – множество веб-узлов, к которым осуществляется доступ по Интернету.

*Гиперссылка* – активный (выделенный цветом) текст, изображение или кнопка на веб- странице, щелчок на которых (активизация гиперссылки) вызывает переход на другую страницу или другую часть текущей страницы.

*Интернет* – глобальное (всемирное) множество независимых компьютерных сетей, соединенных между собой для обмена информацией по стандартным открытым протоколам.

*Интранет* – внутрикорпоративная сеть, использующая стандарты, технологии и программное обеспечение Интернет. Интранет может быть изолирован от внешних пользователей или функционировать как автономная сеть, не имеющая доступа извне.

*Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ)* – технологии, связанные с созданием, хранением, передачей, обработкой и управлением информацией.

*Кластер* – многомашинная вычислительная система, представляющая совокупность относительно автономных систем с общей дисковой памятью (общей файловой системой), средствами межмашинного взаимодействия и поддержания целостности баз данных. Использование кластеров увеличивает производительность и надежность системы, т. к. в случае сбоя одного компьютера его работу берет на себя другой.

*Клиент* – пользователь, компьютер или программа, запрашивающий услуги, ресурсы, данные или обработку у другой программы или компьютера.

*Контент* – информационные ресурсы (содержимое, информационное наполнение, содержательная информация) веб-узла.

*Мэйнфрейм* – большая электронно-вычислительная машина с уникальными архитектурой и программным обеспечением.

*Онлайновая (сетевая) служба* – услуга, предоставляемая в реальном времени посредством сети передачи данных.

*Онлайновый ресурс* – ресурс, доступ к которому осуществляется в режиме реального времени посредством компьютера, подключенного к сети обмена данными. В виде онлайн-ых ресурсов может предоставляться оперативная информация или возможность работы в режиме диалога с программой или другим пользователем.

*Провайдер услуг хостинга* – организация, специализирующаяся на размещении у себя, сопровождении и обеспечении постоянного доступа в Интернет для веб-узлов других организаций.

*Программное обеспечение (ПО)* – общее понятие, описывающее программы для компьютеров в отличие от их аппаратных составляющих.

*Протокол* – набор правил, соглашений, сигналов и процедур, регламентирующий взаимодействие между двумя устройствами (в частности, обмен данными между ними).

*Сервер* – 1) программа, которая оказывает некоторые услуги другим программам (клиентам). Связь между клиентом и сервером обычно осуществляется посредством передачи сообщений, часто по сети, и использует некоторый протокол для кодирования запросов клиента и ответов сервера; 2) компьютер, который оказывает некоторые услуги другим компьютерам, подключенным к нему через сеть.

*Сеть передачи данных* – объединение двух или более устройств (например, компьютеров) для передачи данных между этими устройствами.

*Смарт-карта* – пластиковая карточка с встроенным микропроцессором. Смарт-карты могут использоваться для проведения электронных платежей, для идентификации пользователей при доступе к онлайн-сетевым службам или другим ресурсам/услугам.

*Совокупная стоимость владения (Total Cost of Ownership, TCO)* – включает расходы на техническую поддержку конечных пользователей и на устранение последствий некомпетентных или несанкционированных действий. Сюда также входят косвенные затраты, связанные с непродуктивной деятельностью конечных пользователей и с простоями в период восстановления работоспособности их компьютеров техническим персоналом.

*Стейджинг* – функциональное свойство системы управления контентом, позволяющее быстро находить, переносить и запускать для демонстрации в сети Интернет или интранет некоторое множество зафиксированных версий (стейджей) веб-узла.

*СУБД (система управления базами данных)* – приложение, обеспечивающее создание, хранение, обновление и поиск информации в базах данных.

*Транзакционность* – означает, что система сама обеспечивает проверку выполнения всей последовательности взаимосвязанных операций и восстанавливает исходное состояние в случае ошибки на одной из промежуточных стадий.

*Электронная цифровая подпись* – значение, вычисляемое по тексту сообщения с помощью секретного ключа отправителя и проверяемое открытым ключом, соответствующим секретному ключу отправителя. Удостоверяет, что документ исходит от того лица, чья цифровая подпись приложена, а также отсутствие с момента подписания изменений в документе, пересылаемом в цифровом виде.

*Электронная торговля, электронная коммерция* – вид деловой активности, в которой коммерческое взаимодействие субъектов бизнеса осуществляется по Интернету.

## Рекомендуемая литература и источники

1. Административное право России : учебник / ред.: П.И. Кононов [и др.]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 561 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/358544>.
2. Актуальные проблемы информационного права : учеб. пособие (практикум) / Л.Э. Боташева, М.С. Трофимов, А.С. Кирпа, О.А. Проводина. – Ставрополь : СКФУ, 2018. – 92 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/687948>.
3. Анализ систем электронного документооборота : учеб. пособие / М.Г. Романенко, Г.В. Шагрова. – Ставрополь : СКФУ, 2019. – 111 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/705203>.
4. Вопросы государственного и муниципального управления : электронный журнал. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru/>.
5. Государственное бюджетное учреждение Самарской области «Цифровой регион». – Режим доступа: <https://digitalreg.ru/>.
6. Государственное управление : электронный журнал. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/>.
7. Идиатуллина, А.М. Электронное правительство в России: от теории к практике : монография. – Казань, 2016. – 100 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/773514>.
8. Инновации в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие / И. В. Новикова, С. В. Недвижай, И. П. Савченко, О. А. Мухорьянова, С. Б. Рудич. – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 284 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/603291>.
9. Информационное общество : электронный журнал. – Режим доступа: <http://infosoc.iis.ru/>.
10. Информационное право и информационные технологии : практикум / Л.Э. Боташева, М.С. Трофимов. – Ставрополь : СКФУ, 2017. – 79 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/687967>.
11. Лавренко, Е.А. Муниципальное управление: практикум. – Оренбург: ОГУ, 2017. – 151 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/646181>.
12. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций России. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/>
13. Попов, В.Я. Информационное общество: история, движущие силы и основные проблемы : учеб. пособие. – Липецк : Изд-во ЛГТУ, 2017. – 101 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/653818>.

14. Портал государственных услуг Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.gosuslugi.ru/>
15. Правительство Самарской области. – Режим доступа: <https://www.samregion.ru/>
16. Синяева, И.М. Маркетинг услуг : учебник / О.Н. Романенкова, В.В. Синяев; ред. Л.П. Дашков; И.М. Синяева. – Москва : ИТК «Дашков и К», 2014. – 252 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/286990>.
17. Системы электронного документооборота = Electronic Document Management Systems : учеб. пособие / М.Г. Романенко. – Ставрополь : СКФУ, 2019. – 109 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/705283>.
18. Электронное правительство Российской Федерации. – Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/719/events/>.
19. Electronic document management systems = [Системы электронного документооборота]: textbook (laboratory workshop) / М.Г. Романенко. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2019. – 103 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/705194>.

## Оглавление

Предисловие .....	3
Тема 1. Концепция информационного общества .....	4
Тема 2. Стратегия развития информационного общества .....	5
Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение развития электронного правительства .....	7
Тема 4. Система органов государственной власти, регулирующих развитие электронного правительства .....	8
Тема 5. Развитие инфраструктуры электронного правительства...	10
Тема 6. Развитие клиентоориентированности электронного правительства .....	11
Тема 7. Использование информационно-коммуникационных технологий в органах власти .....	12
Тема 8. Государственное управление на основе открытых данных .....	14
Тема 9. Перспективы развития электронного государственного управления .....	16
Словарь терминов и понятий .....	18
Рекомендуемая литература и источники .....	21

Учебное издание

*Мамай Игорь Николаевич*  
*Мамай Оксана Владимировна*

## ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО

Методические указания  
для проведения лабораторных работ

Подписано в печать 5.10.2021. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 1,4; печ. л. 1,5.

Тираж 50. Заказ № 199.

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](mailto:ssaariz@mail.ru).